

**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ**

**Analýza konkurenceschopnosti průmyslového podniku  
Competitiveness Analysis of the Industrial Company**

**Student:** Bc. Petra Mikešová  
**Vedoucí diplomové práce:** Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.

**Ostrava 2016**

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Mikešová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: Analýza konkurenceschopnosti průmyslového podniku  
Competitiveness Analysis of the Industrial Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická vymezení konkurenceschopnosti
  3. Charakteristika vybraného podniku
  4. Aplikace metod analýzy konkurenceschopnosti
  5. Zhodnocení a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Křibíková, Ph.D.**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 22.04.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Poděkování:**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavlíně Křibíkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a konzultace, kterými přispěla k realizaci diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně. Přílohy č. 3, 4, 6 a 8, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.

22.4 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Kubíková', written in a cursive style.

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Teoreticko-metodologická vymezení konkurenceschopnosti.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1</b>	<b>Teoretická vymezení základních pojmů .....</b>	<b>7</b>
2.1.1	Podnik.....	7
2.1.2	Konkurence .....	7
2.1.3	Konkurenceschopnost .....	10
2.1.4	Konkurenční výhoda .....	11
2.1.5	Konkurenční prostředí.....	12
<b>2.2</b>	<b>Vybrané metody pro hodnocení konkurenceschopnosti.....</b>	<b>13</b>
2.2.1	Externí analýza podnikatelského prostředí .....	14
2.2.1.1	PEST analýza .....	14
2.2.1.2	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	17
2.2.2	Interní analýza podnikatelského prostředí .....	19
2.2.2.1	Hodnotový řetězec.....	20
2.2.2.2	Finanční analýza.....	22
2.2.3	Mezipodnikové srovnání.....	27
2.2.3.1	Spider analýza .....	28
2.2.4	Model IDINMOSU .....	29
2.2.4.1	Měkké faktory konkurenceschopnosti .....	30
2.2.5	SWOT analýza .....	31
<b>3</b>	<b>Charakteristika společnosti XYZ spol. s r.o. ....</b>	<b>35</b>
<b>3.1</b>	<b>Výrobní program firmy .....</b>	<b>36</b>
<b>3.2</b>	<b>Významná firemní spolupráce .....</b>	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>Aplikace vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti podniku XYZ spol. s r.o. ....</b>	<b>38</b>
<b>4.1</b>	<b>PEST analýza.....</b>	<b>39</b>
4.1.1	Politicko-legislativní faktory.....	39
4.1.2	Ekonomické faktory.....	41
4.1.3	Sociálně-demografické faktory .....	46

4.1.4	Technicko-technologické faktory .....	48
<b>4.2</b>	<b>Porterův model pěti konkurenčních sil.....</b>	<b>48</b>
4.2.1	Existující konkurence v odvětví.....	48
4.2.2	Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví .....	51
4.2.3	Hrozba substitutů .....	51
4.2.4	Vyjednávací síla odběratelů .....	52
4.2.5	Vyjednávací síla dodavatelů .....	53
<b>4.3</b>	<b>Finanční analýza průmyslového podniku XYZ, spol. s r.o. ....</b>	<b>53</b>
4.3.1	Ukazatele rentability .....	54
4.3.2	Ukazatele aktivity .....	54
4.3.3	Ukazatele likvidity .....	56
4.3.4	Ukazatele zadluženosti.....	58
<b>4.4</b>	<b>Finanční analýza konkurenční firmy FORNAL Trading, s.r.o. ....</b>	<b>59</b>
4.4.1	Ukazatele rentability .....	59
4.4.2	Ukazatele aktivity .....	60
4.4.3	Ukazatele likvidity .....	61
4.4.4	Ukazatele zadluženosti.....	62
<b>4.5</b>	<b>Mezipodnikové srovnání.....</b>	<b>63</b>
4.5.1	Spider analýza .....	64
<b>4.6</b>	<b>Model IDINMOSU .....</b>	<b>68</b>
<b>4.7</b>	<b>SWOT analýza.....</b>	<b>72</b>
4.7.1	Vyhodnocení SWOT analýzy .....	75
<b>5</b>	<b>Návrhy a doporučení .....</b>	<b>78</b>
<b>6</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>84</b>
	Seznam použité literatury.....	86
	Seznam příloh	
	Přílohy	

## 1 Úvod

V dnešní době na trhu působí nespočetné množství podnikatelských subjektů. Ať už se jedná o velké nadnárodní korporace či malé a střední podniky, nebo pouze o drobné podnikatele. Všichni si navzájem konkurují, avšak mají stejný cíl. Každý podnik na trhu působí za stejným účelem, být ve svém oboru někým výjimečným. Firmy chtějí svoji činnost provozovat, tak aby si prosadily své pevné místo na trhu, přispěly tak k rozvoji národní ekonomiky a hlavně dlouhodobě prosperovaly. Dnešní podnikatelská sféra si žádá ambiciózní podnikatele, kteří budou svůj cíl neustále zdokonalovat a přizpůsobovat častým změnám v jejich okolním prostředí. Globalizace na trh vyvíjí neskutečnou sílu, která celý svět zrychluje a žene ho k neustálému rozvoji. Rychlé komunikační prostředky a neustálá modernizace technologií firmy nutí k adaptaci do prostředí. Podniky si nemohou dovolit stagnovat, musí se stále přizpůsobovat, reagovat na tyto změny a své reakce neustále zrychlovat a zdokonalovat. Pouze toto vede podniky k úspěšnosti. Dnešní doba si žádá nebát se a přijímat nové výzvy, neustále své podnikání posouvat blíže směrem k aktuálním potřebám a přáním zákazníků. Každá firma musí najít svůj recept na to, jak podnikat dobře a nezaostávat za konkurencí. Jelikož jsou takřka všechny oblasti podnikání již plně rozvinuté, dá si říci, že tržní prostředí je v každém oboru konkurenčně silné. Podniky proto musí vyvíjet soustavnou činnost k nalezení a následnému uplatnění co nejvhodnější strategie, prostřednictvím identifikování své konkurenční výhody. Aby firemní strategie byla zvolena co nejlépe, musí ji předcházet důkladná analýza současného stavu podniku a jeho plánovaného vývoje se zohledněním na tržní prostředí, které ho ovlivňuje, nebo je jeho činností ovlivňováno.

Právě analýzou konkurenceschopnosti vybraného podniku se bude diplomová práce zabývat. Pro analýzu byl zvolen průmyslový podnik, který je na žádost vlastníka firmy schován pod fiktivním názvem XYZ, spol. s r.o. Firma se zabývá prodejem, montážemi a servisem manipulační a jeřábové techniky pro stavební firmy a dopravní společnosti. Jedná se o velmi úspěšnou firmu, sídlící v Olomouckém kraji, která má za sebou 25letou historii. V současné době je považována za jednu z nejvýznamnějších firem daného oboru v České republice.

Cílem diplomové práce bude analyzovat konkurenceschopnost průmyslového podniku na základě strategických a finančních metod. Součástí bude i porovnání daného podniku s vybraným konkurentem a stanovení návrhů pro zvýšení konkurenceschopnosti a případné nalezení nových konkurenčních výhod v daném oboru.

Práce bude rozdělena do dvou základních částí. V části teoretické budou vymezeny základní pojmy a definovány vybrané metody pro zhodnocení konkurenceschopnosti. Pojmy



podnik, konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí a konkurenční výhoda, jsou bezesporu nutné pro pochopení dané problematiky. Zhodnocení konkurenceschopnosti bude provedeno na základě vybraných metod, analyzující firmu z hlediska jednotlivých struktur podnikatelského prostředí. Metody budou v teoretické části nejprve definovány a následně v druhé praktické části přímo aplikovány na podnik XYZ, spol. s r.o. Zjištěné skutečnosti budou komparovány s konkurencí.

Pro posouzení konkurenceschopnosti bylo vybráno pět strategických metod. Jako první bude provedena PEST analýza, zaměřující se na makrookolí podniku. Poté bude následovat Porterův model pěti konkurenčních sil, identifikující chybné síly působící v daném odvětví. Interní okolí podniku bude zhodnoceno finanční analýzou, která bude provedena prostřednictvím poměrových ukazatelů. Také bude provedena finanční analýza konkurenčního podniku z oboru, pro lepší srovnání dané firmy s konkurencí. Jelikož by se podnik měl neustále přizpůsobovat měnícímu se prostředí, do práce bude také zahrnuto nové pojetí konkurenceschopnosti a s tím spojený model IDINMOSU. Prostřednictvím něhož se posoudí konkurenceschopnost firmy z hlediska měkkých faktorů, které bývají často opomíjeny. Na závěr budou zjištěné poznatky shrnuty pomocí metody SWOT, budou stanoveny návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti podniku a případně může být nalezena další konkurenční výhoda.

## 2 Teoreticko-metodologická vymezení konkurenceschopnosti

Daná kapitola se věnuje teoretickému a metodickému vymezení problematiky konkurenceschopnosti. Jsou zde popsány a objasněny základní pojmy a analýzy, vztahující se k jednotlivým úrovním prostředí, které tvoří odborné východisko při sestavení celkové analýzy konkurenceschopnosti podniku pro praktickou část.

### 2.1 Teoretická vymezení základních pojmů

Pro odborné provedení analýzy konkurenceschopnosti je nezbytné si správně vymežit nejdůležitější základní pojmy, kterými jsou: konkurence, konkurenceschopnost firmy, konkurenční výhoda a konkurenční prostředí, ve kterém se firmy nachází.

#### 2.1.1 Podnik

Pojem podnik označuje subjekt, který působí na trhu jako poskytovatel určitého zboží či služeb s cílem dosažení určitého zisku. Avšak dosahování zisku není rozhodující. Podstatou je oslovování zákazníků s nabídkou svých činností. Základním cílem podniku je snaha o jeho existenci a přežití (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Nový občanský zákoník podnik nazývá obchodním závodem, který je definován jako (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 502): Organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.

#### 2.1.2 Konkurence

Pojem konkurence má velmi široké rozpětí, co se týče definování významu slova. Můžeme se na pojem dívat z několika úhlů pohledu, jelikož konkurence nespadá pouze do okruhu ekonomického, který je pro nás tím stěžejním, ale také do okruhu sociálního, etického, kulturního, politického a mnoha dalších, které nesmí být opomenuty. Pro konkurenci existuje nespočetné množství definic. Například slovník cizích slov definuje konkurenci jako soupeření či soutěžení, popřípadě hospodářskou soutěž (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol., 2011).

Je podstatné si uvědomit, že konkurence je určitým vztahem. Vztahem mezi dvěma či více subjekty neboli konkurenty. Aby se subjekt mohl stát konkurentem a působit tak v konkurenčním vztahu, musí splňovat dva základní předpoklady.

- prvním předpokladem konkurenta je jeho **konkurenceschopnost**

Subjekt musí být konkurenční, musí disponovat určitým konkurenčním potenciálem.

- druhým předpokladem je **konkurenční zájem**

Subjekt se musí chtít účastnit konkurenčního vztahu. Musí tedy disponovat určitým specifickým potenciálem.

Je potřeba si uvědomit rozdíl i souvislost mezi konkurenceschopností firmy, jako jejím potenciálem, a konkurencí jako výsledkem firmy, tedy produktem (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol., 2011).

Jak již bylo řečeno, konkurence je širokým pojmem, na který se dá dívat různými pohledy. Například pojem **konkurence v rámci mikroekonomie** je definována jako rivalita mezi prodávajícími a kupujícími stejného zboží. Konkurence nastává při střetu nabídky a poptávky na trhu. Mikroekonomie rozlišuje celou řadu forem konkurence podle různých parametrů. Zkoumá firmy především v jejich chování v konkurenčním prostředí. Na tyto makroekonomické teorie poté navazují další vědní obory (Mikoláš, 2005).

V rámci mikroekonomie jsou stanoveny 3 základní formy konkurence, které jsou znázorněny v následujícím schématu.

Obr. 2.1 Základní formy konkurence



Zdroj: vlastní zpracování

### **Konkurence na straně nabídky**

Jak je z názvu patrné tento typ konkurence se zaměřuje na výrobce, tedy na stranu nabídky. Cílem výrobce je maximalizovat svůj zisk. Snaží se tedy na trhu prodat co nejvíce svých výrobků. Výrobce se ale také snažit získat co největší podíl na trhu pro oslabení pozice své konkurence.

Konkurence na straně nabídky má dále dvojí dělení. Prvním dělením je z hlediska snahy maximalizace zisku a minimalizace zisku u konkurenta, na cenovou a necenovou.

- **cenová konkurence** - Je postavena na tvorbě cen. Výrobci se snaží přilákat co nejvíce kupujících prostřednictvím lákavějších nižších cen.
- **necenová konkurence** - Je postavena na jiných metodách přilákání zákazníků, než pouze tvorbou nižší ceny. Kupující může oslovit prostřednictvím lákavějšího designu, image, kvality, technických dovedností a dalších diferenciací od konkurence.

V praxi jsou běžně využívány oba dva typy této konkurence, většinou však ve spojení. Obě dvě metody mají své výhody a nevýhody. Cenová konkurence je pozitivní v nízkých cenách, ale je pro výrobce velmi náročná a může vést až k bankrotu. Na druhé straně, necenová konkurence je výhodná pro zlepšení kvality a technických inovací, ale má svá negativa ve velkých nákladech na marketing.

Druhým způsobem dělení je na dokonalou či nedokonalou. To je způsobeno podmínkami pro výrobce na trhu.

- **dokonalá konkurence** - Tento typ konkurence v reálném prostředí neexistuje. Jde pouze o nastínění dokonalého stavu a funguje pouze jako teoretický model. Pro dokonalou konkurenci je typické velké množství konkurentů na straně nabídky i na straně poptávky a taktéž napříč trhem.
- **nedokonalá konkurence** - Na druhé straně nedokonalá konkurence se v reálném prostředí vyskytuje v několika různých formách. Rozlišují se tři formy nedokonalé konkurence: monopol, oligopol a monopolistická konkurence.

**Monopolem** se nazývá stav na trhu, kdy existuje pouze jeden dodavatel, poskytující jeden výrobek několika kupujícím. Tento dodavatel je nazýván monopolistou.

Za to **oligopol** se vyznačuje jako stav, kdy na trhu nabídky existuje pouze malý počet dodavatelů.

A poslední formou nedokonalé konkurence je **monopolistická konkurence**, kdy existuje trh s velkým počtem výrobců prodávající diferencované výrobky (Mikoláš, 2005).

### Konkurence na straně poptávky

Strana poptávky je tvořena spotřebiteli fungujícími na trhu, za účelem nákupu zboží pro uspokojení svých potřeb. Cílem spotřebitelů je nakoupit co nejvíce za co nejnižší cenu. Významný moment konkurence na straně poptávky nastává, jestliže poptávka převyšuje nabídku. Taková situace vede k navýšení cen (Mikoláš, 2005).

## Konkurence napříč trhem

Posledním základním typem konkurence je ta, která funguje napříč trhem. Je tím myšleno, že existuje mezi stranou nabídky a poptávky. Jsou zde propojeny obě dvě strany trhu a jejich základní cíle, jak nabídky, tak poptávky. Jak bylo výše uvedeno, cílem spotřebitelů (tedy strany poptávky) je nakoupit co nejvíce zboží za co nejnižší cenu pro uspokojení svých potřeb. A cílem výrobců (tedy strany nabídky) je prodat své výrobky za co nejvyšší cenu a tím maximalizovat svůj zisk. Jak je na první pohled patrné, jedná se o dva naprosto protichůdné cíle. Smyslem je tedy dosáhnout určitého rovnovážného stavu, který si žádá kompromisy z obou stran. Pokud výrobci i spotřebitelé chtějí uspokojovat své potřeby, musí se snažit o to, aby se rovnovážnému bodu přiblížili (Mikoláš, 2005).

### 2.1.3 Konkurenceschopnost

Pojem konkurenceschopnost je velmi úzce spjata s pojmem konkurence. Jednak je jedním z předpokladů, aby subjekt mohl být brán jako konkurent a fungovat tak v náročném konkurenčním prostředí. Ale hlavně je patrné, že podstata konkurence firem je v jejich konkurenceschopnosti. Jak již bylo výše uvedeno konkurenceschopnost je především chápána, jako určitý podnikatelský potenciál, kterým by měl subjekt disponovat (Mikoláš, 2005).

Konkurenceschopnost se však dá vyjádřit mnoha způsoby. Existuje řada odborníků, kteří se zabývají stanovením definice konkurenceschopnosti ve svých vědeckých publikacích. Například Kopčaj, Kubr, Mikoláš, Porter či Kašík.

Čichovský (2002, s. 13) definuje konkurenceschopnost jako určitou pozitivní vlastnost konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí. Konkurenceschopnost je tak faktorovým a vektorovým výsledkem působení konkurenčních sil konkurentů v konkurenčním prostředí.

Podle Mikoláše se konkurenceschopnost a tím spojený podnikatelský potenciál dá vymezit charakteristikami všeobecnými i speciálními. Všeobecnými charakteristikami lze potenciál charakterizovat jako rozdíl mezi tím co je a tím, co by být mělo či musí být. Tento rozpor potom vede k posílení stávajícího potenciálu či vytvoření nového. A speciálními charakteristikami je myšlen externí potenciál, tedy silný konkurent ze strany nabídky či poptávky, který nějakým způsobem omezuje stávající potenciál podniku nebo příležitost pro jeho posílení (Mikoláš, 2005).

Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol. ve své knize uvádí (2011, s. 221-222), že **soudobé pojetí konkurenceschopnosti** vyžaduje hledání jejich nových dimenzí. Ukazuje se, že při

vymezování konkurenčního potenciálu firmy již nestačí opírat se o finanční faktory konkurenceschopnosti podniku odvozené především z finančních výkazů a zobrazující minulost. Nyní rovněž nabývají na významu faktory mimořádné (inovační dynamismus, kvalita výrobků, identita a integrita atd.).

Vlastníci a management progresivních firem se zaměřují na nalezení specifických předností, jimiž se firma odlišuje od ostatních a stává se jedinečnou konkurenceschopnou firmou ve svém podnikatelském prostoru. Při hodnocení konkurenceschopnosti podniku se stále více prosazuje celostní pohled na podnik.

Úspěšné podnikání by mělo být v dnešní době založeno jednak na finančních faktorech, ale i na těch mimořádných. Stále více se kombinace klasických a měkkých faktorů podílí na úspěchu firem. Toto nové pojetí konkurenceschopnosti podniku znázorňuje model IDINMOSU, který bude podrobněji popsán v kapitole 2.2.3 (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol., 2011).

#### **2.1.4 Konkurenční výhoda**

Konkurenční výhoda je unikátní schopností, která daný podnik odlišuje od jeho konkurentů. Jedná se o výhodu, prostřednictvím které firma bojuje o pozici svého výrobku či služby na trhu. Jelikož se firmy nachází neustále v náročném konkurenčním boji, je pro ně tvorba konkurenční výhody podstatou pro jejich existenci. Pro získání dlouhodobého tržního postavení je klíčové zajistit si takovou výhodu, která bude dlouhodobě udržitelná. Jen tak je možné úspěšně odolávat neustálé konkurenci i do budoucna (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Vnímání konkurenční výhody je však na zákaznících. Konkurenční výhoda musí být především jako výhoda chápána pro zákazníka. Každý zákazník má jiné zájmy a jiné požadavky, proto záleží pouze na nich, díky které vlastnosti výrobku budou produkty jedné firmy upřednostňovat před těmi konkurenčními. Někomu záleží na ceně, někomu na kvalitě, na servisu či jiné diferenciaci produktu (Hučka, Ludvík, Macurová, Mikoláš, 2005).

Obecně se rozlišují dva základní typy konkurenční výhody (Smejkal, Rais, 2013):

- výhoda spočívající v nízkých nákladech
- výhoda spočívající v diferenciaci výrobků

Konkurenční výhoda je základem pro stanovení **konkurenční strategie**. Ta nám udává způsob, jak nalézt příznivé postavení pro firmu v tržním prostředí. Proto se také konkurenční strategie velmi přizpůsobují danému odvětví, ve kterém podnik působí.

Podle Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil jsou odvozeny tři základní konkurenční strategie:

- **strategie nízkých nákladů** - Tato strategie je velmi lehce napodobitelná a v hlavní roli jsou zde náklady na produkt. Samotný produkt a měnící se podnikatelské prostředí zůstává v pozadí. Podniky se strategií nízkých nákladů využívají například úspory z rozsahu, levnější suroviny, vertikální integraci, outsourcing, stabilní design výrobku, přísnou kontrolu nákladů, strukturovanou organizaci a odpovědnost, atd.
- **strategie diferenciac**e- Podniky se strategií odlišnosti využívají především unikátnosti výrobku. Snaží se vyrábět produkty, pro které neexistují substituty. Zaměřují se na kvalitní výzkum a vývoj, kreativní rozvoj, dosahování dobrých výsledků. Zaměstnávají vysoce kvalifikované pracovníky apod. Nevýhodou této strategie však je vyšší cena výrobku, spojená s unikátností a vysokou kvalitou a také skutečnost, že zákazníci nebudou mít potřebu odlišit se.
- **ohnisková neboli fokální strategie** - Smysl ohniskové strategie tkví v zaměření se na úzkou konkurenční pozici. Předchozí strategie měly široký záběr, byly zaměřené na celé odvětví. Tato strategie je však zaměřena pouze na určitý segment, ve kterém je možné využít jak strategii nízkých nákladů, tak i strategii diferenciac (Porter, 1980).

### 2.1.5 Konkurenční prostředí

Všechny firmy jsou součástí určitého podnikatelského prostředí, jelikož firmy fungují jako určité subjekty, navazující vztahy se svým okolím. Okolím se rozumí vše, co stojí mimo podnik, vše co může jakýmkoli způsobem ovlivnit podnik, podnikatele či podnikatelskou činnost. Proto je podstatné, aby každá firma dbala pečlivě na monitorování svého podnikatelského prostředí. Díky znalosti situace ve svém okolí je firma schopna lépe pochopit vztahy s okolím, lépe se adaptovat, ale také je schopna využít možnosti, své okolí do jisté míry ovlivnit (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Pro stanovení jednotlivých úrovní existuje několik terminologií. Dle Kašíka existují tři úrovně podnikatelského prostředí, kterými jsou makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí (Kašík, 1998).

Některé odborné publikace uvádí pouze dvě úrovně podnikatelského prostředí a to interní a externí. Což může být zavádějící. My se budeme, ale řídit rozdělením dle Kašíka. (viz obr. 2.2).

Obr. 2.2 Úrovně podnikatelského prostředí



Zdroj: Fotr a kol. (2012, s. 39)

**Makroprostředí-** Makroprostředí je součástí externího prostředí, které prostřednictvím svých faktorů výrazně ovlivňuje podnikatelské aktivity firem. Firmy však tyto faktory nemohou nijak ovlivnit. Makroprostředí působí nezávisle na jejich vůli. Příkladem těchto faktorů je úroveň ekonomiky, míra inflace a zaměstnanosti či politická stabilita, atd.

**Mezoprostředí-** Také mezoprostředí je součástí externího okolí podniku. Od makroprostředí se však liší tím, že podniky tyto faktory mohou ovlivnit alespoň částečně. Faktory vychází z daného odvětví, kde firma působí. S těmito faktory se podnik střetává každý den, je v jeho bezprostřední blízkosti. Jde například o kulturu společnosti, ekologická kritéria či úroveň infrastruktury a podobně.

**Mikroprostředí** - Mikroprostředí je interním okolím podniku. Působí zde faktory, které se vyskytují pouze uvnitř podniku, ten je tedy může přímo ovlivňovat prostřednictvím svých podnikatelských činností. Příkladem těchto faktorů může být styl řízení podniku a vedení lidí, důraz na uspokojování potřeb zákazníků, či prostředky a úrovně komunikace, atd. (Fotr a kol., 2012).

## 2.2 Vybrané metody pro hodnocení konkurenceschopnosti

Základem úspěšného fungování jakéhokoli podniku je dbát na neustálé monitorování podnikatelského prostředí. Každý podnik by měl provádět analýzu prostředí své firmy, jelikož marketingové prostředí je velmi dynamické a neustále se v něm vyskytují příležitosti i hrozby, které mohou existenci podniku zásadně ovlivnit. Smyslem analýzy podnikatelského prostředí



je tedy vymezit faktory, které se v okolí podniku vyskytují, a pokusit se blíže specifikovat jejich působení na podnik. Tyto faktory mají významný vliv na strategické postavení firmy, proto je důležité své okolí dobře znát a snažit se přizpůsobovat jeho změnám, včas využívat příležitosti a odolávat hrozbám. Jenom tak mohou firmy prosperovat (Jakubíková, 2008).

Analýza podnikatelského okolí by měla být provedena v co nejširším rozsahu. Jak ve smyslu objemu informací, jelikož v dnešním globálním světě, jsou všechny části země tak propojené, že cokoli se kdekoli na světě přihodí, tak se to ihned projeví do výsledků jakéhokoli podniku, tak i ve smyslu rozsahu s ohledem na čas, protože je důležité, aby na analýzu minulou navazovala analýza současná a s ohledem na obě se dotvářela analýza budoucího vývoje (Buchta, Sedláčková, 2006).

Analýzu prostředí je možno provést několika způsoby. Nejčastějším je však analýza dle Kotlera a Armstronga. Kdy se analýza okolí skládá z analýzy vnitřního (interního) a vnějšího (externího) okolí podniku (Jakubíková, 2008). Tomu se budou podrobněji věnovat následující podkapitoly (viz kapitola 2.2.1 a 2.2.2).

### **2.2.1 Externí analýza podnikatelského prostředí**

Analýza vnějšího prostředí je velmi podstatná pro vybojování a udržení smysluplné tržní pozice pro podnik. Zabývá se specifikací sil působících v jeho bezprostředním okolí. Na podnik neustále působí externí faktory, kterým musí podnik odolávat a přizpůsobovat se jim, aby mohl dále prosperovat a vůbec existovat. Právě k tomu napomáhá externí analýza okolí. Smyslem je včas zjistit příležitosti a hrozby, které se na trhu vyskytují a snažit se je buď využít, nebo jim odolat. Externí analýza se dále člení na analýzu makroprostředí a analýzu mezoprostředí. Mezoprostředí obsahuje faktory, se kterými je podnik v každodenním kontaktu a které do jisté míry může ovlivnit. Naopak v makroprostředí faktory, které podnik nijak ovlivňovat nemůže (Dvořáček, Slunčík, 2012).

#### **2.2.1.1 PEST analýza**

Externí analýza makroprostředí se od 80. let označována jako PEST analýza. Analýza je nazvaná podle počátečních písmen jednotlivých faktorů, které na podnik mají největší vliv. Úkolem analýzy je zjistit, jaký vliv budou mít tyto faktory a jejich změny na podnik a zda z nich vyplývají nějaké hrozby či příležitosti (Srpová, Svobodová, 2011).

### **PEST analýza se skládá z faktorů:**

- **P** - politicko-legislativních,
- **E** - ekonomických,
- **S** - sociálně-demografických
- **T** - technicko-technologických.

Neustálým vývojem se postupem času začaly objevovat další faktory, které na podnik měly také významný vliv. Vznikly proto další modifikace této analýzy. Přidáváním faktorů se z PEST analýzy stala například PESTLE, PESTEL, SLEPT, STEEPLE či PESTLIED analýza.

PESTLE či PESTEL analýza vznikla přidáním legislativních a environmentálních faktorů. U analýzy PESTLIED se ještě navíc přidaly faktory demografické. Dále SLEPT analýza se skládá z faktorů sociálně-demografických, legislativních, ekonomických, politických a technicko-technologických. A u analýzy STEEPLE se zkoumají faktory sociálně-demografické, technologické, ekonomické, environmentální, politické, legislativní a ještě navíc etické (Dvořáček, Slunčík, 2012).

Každý podnik si PEST analýzu přizpůsobí podle svých potřeb a své činnosti. V této práci bude v praktické části aplikována analýza PEST, proto jsou její jednotlivé části následně blíže charakterizovány.

### **Politicko-právní faktory**

Jsou tvořeny hlavně institucemi státu, nejrůznějšími zákony, regulacemi státních orgánů, typem vlády a jejím působením. Stát může prostřednictvím svých pravomocí významně ovlivnit celý obor podnikání. Mezi politicko-právní faktory patří například:

- antimonopolní zákony,
- ochrana spotřebitele,
- ochrana životního prostředí,
- politická stabilita,
- daňové sazby,
- právní rámec vymáhání plnění smluv,
- riziko vojenské invaze,
- mzdová legislativa (Dvořáček, Slunčík, 2012).

### **Ekonomické faktory**

Tyto faktory vychází především z charakteru a úrovně ekonomiky, z jejich disponibilních zdrojů. Také z vývoje cen, fáze hospodářského cyklu a z hospodářské politiky země. Patří mezi ně například:

- míra inflace,
- úroková sazba,
- úroveň pracovní síly,
- kvalita infrastruktury,
- míra nezaměstnanosti,
- směnné kurzy,
- státní zásahy do volného trhu (Dvořáček, Slunčík, 2012).

**Sociálně-demografické faktory** jsou například:

- životní úroveň obyvatelstva,
- kvalita života a hodnoty lidí,
- vzdělání,
- rozdělování příjmů ve společnosti,
- kvalita pracovní síly,
- náboženství (Dvořáček, Slunčík, 2012).

### **Technicko-technologické faktory**

Dnešní doba je typická pro rychlý vývoj a neustále změny v moderních technologiích. Proto tyto faktory je potřeba také řadit do analýzy externího okolí. Patří sem například:

- tempo technologických změn,
- zastarávání výrobků,
- nové technologie, nové výrobní možnosti,
- doba životního cyklu výrobku (Srpková, Svobodová, 2011).

Konečným cílem PEST analýzy je nastínění predikce budoucího vývoje podniku. Je důležité stanovit veškeré vlivy, které jakkoli působí na podnikatelskou činnost firmy (i ty vlivy, které působí mimo hranice podnikatelského území), následně je třeba vyhodnotit jejich působení a vybrat ty nejvýznamnější. Dále by měly být odhadnuty trendy, příležitosti a hrozby, a stanovení času jejich výskytu. Podnik by se měl samozřejmě při tvorbě analýzy

zaměřit nejvíce a podrobně na sféru svého obchodního zájmu (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

#### 2.2.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Další z významných externích analýz podnikatelského prostředí je Porterův model pěti konkurenčních sil. Jde o externí analýzu mezoprostředí podniku, která se snaží o identifikaci základních hybných sil působících v odvětví podniku.

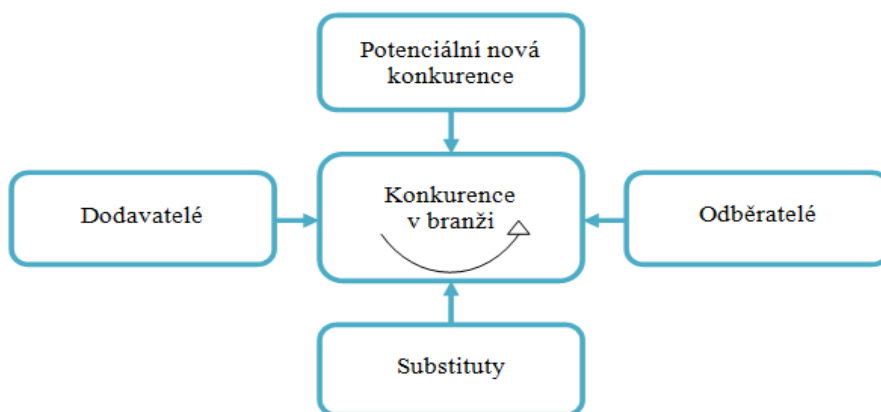
Porter stanovil pět základních faktorů externího prostředí, které mají nejvýznamnější vliv na podnikatelskou činnost firmy. Jde o tyto faktory:

- hrozba soupeření stávajících firem - hrozba nových konkurentů,
- hrozba substitutů - podobných výrobků a služeb,
- hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví,
- hrozba odběratelů - vyjednávací síla odběratelů,
- hrozba dodavatelů - vyjednávací síla dodavatelů (Jakubíková, 2013).

U jednotlivých faktorů je podstatné, aby podnik vyhodnotil, jak velký vliv tyto faktory vyvíjí na jejich podnikatelskou činnost a také, jak se proti nim firmy mohou bránit.

Někdy tento model bývá také rozšiřován o šestý faktor v podobě komplementářů, které vyjadřují vzájemně propojené podnikatelské obory.

Obr. 2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Jakubíková (2013, s. 103)

### **Hrozba soupeření stávajících firem**

Stávající firmy tvoří konkurenční prostředí podniku, proto je samozřejmé, že mezi sebou firmy budou soupeřit o získání zákazníků. Snaží se konkurovat různými způsoby. Soupeří ve výši ceny výrobků či služeb, také v chytlavějších reklamních prostředcích, v nejrůznějších diferenciacích svých produktů či v nabízení kvalitnějších doprovodných služeb. Poslední dobou je největší oblibou soupeřit v technologických inovacích. Vše záleží na cílové skupině zákazníků, každý je orientovaný na jiné vlastnosti produktu. Zákazníci mohou měnit své požadavky na produkt v důsledku změn v čase a prostředí. Mohou je ovlivňovat současné trendy, také mohou měnit svůj životní styl a s tím i své požadavky (Čížinská, Marinič, 2010).

### **Hrozba substitutů**

Podniky jsou také výrazně ovlivněny množstvím substitutů, které se na trhu vyskytují. Tento vliv však vytváří hrozbu pouze pro ty podniky, které vyrábějí výrobky, co se dají jakkoli funkčně napodobit a nahradit. Pro spotřebitele je většinou velmi jednoduché změnit dodavatele. Obzvláště, když se v tržním prostředí vyskytuje velké množství konkurenčních firem, které mezi sebou bojují. Hrají zde velkou roli preference zákazníků. Nebezpečí nastává, jestliže se substituční výrobky mezi sebou odlišují cenou i kvalitou. Především cena produktů hraje výraznou roli. Jakékoliv změna ceny může vest k rychlému přechodu k podobnému výrobku od konkurence. Jestliže podnik zvýší cenu, zákazník se může uspokojit jiným substitučním výrobkem. A také jestliže konkurenční podnik sníží cenu, tak zákazník může sáhnout po jeho produktu. (Tomek, Vávrová, 2009)

### **Hrozba nově vstupujících konkurentů**

Nejenom již existující podniky na trhu představují hrozbu. Trh mohou značně ovlivnit i noví konkurenti, i když ještě nemají vybudovanou takovou významnou pozici, jako ti stávající. Nově vstupující firmy představují hrozbu v přínosu nového kapitálu do odvětví a také v jejich snaze získat podíl na trhu a také zdroje. Tato skutečnost může vést k tlaku na snižování cen či zvyšování nákladů, což by v konečné fázi vedlo ke snížení zisku firem.

Existují však také vlivy, které se hrozbě vstupu nových konkurentů snaží zabránit. Jednak stávající firmy vyvíjí určité síly proti novým konkurentům, což je samozřejmostí. Stávající firmy se vždy budou bránit před novou konkurencí. Významným ztížením pro nové firmy, jsou bariéry vstupu do odvětví. Ty mohou mít podobu úspor z rozsahu, náročnosti na kapitál, diferenciací či přístupu k distribučním kanálům (Čížinská, Marinič, 2010).

## Hrozba odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů vyplývá z následujících pěti faktorů:

- **počet zákazníků** - Menší počet a relativní jednotnost umožňuje zákazníkům větší vyjednávací sílu v prosazování svých požadavků.
- **stupeň koncentrace zákazníků** - Zákazníci mohou mít lepší vyjednávací sílu, jestliže jich je na trhu málo a jestliže nakupují relativně velký objem zboží.
- **stupeň diferenciacce produktu** - Jestliže se na trhu vyskytuje velké množství substitutů, zákazník může jednoduše změnit dodavatele a tak je jeho vyjednávací schopnost vysoká. Naopak jestliže zákazník nemá od koho jiného nakupovat podobné zboží, prostoru pro vyjednávání moc nezbyvá.
- **nebezpečí zpětné integrace** - Ve výrobní či obchodní činnosti může díky zákazníkům dojít k integraci dodavatelů. Ta může způsobit pokles ceny i zisku dodavatele.
- **citlivost na kvalitu** - Zákazník preferuje dodavatele s vysokou kvalitou produktů (Mikoláš, 2005).

## Hrozba dodavatelů

Dodavatelé většinou disponují větší vyjednávací schopností při stanovování podmínek než odběratelé. Vyjednávací síla dodavatelů spočívá ve zvyšování svého stupně koncentrace, v dodávání jedinečných produktů, v harmonizaci zpětné vazby nebo také v opatření, kdy musí odběratel investovat pro změnu dodavatele (Mikoláš, 2005).

### 2.2.2 Interní analýza podnikatelského prostředí

Interní analýza se zaměřuje na vnitřní prostředí podniku. Je prováděna pro zjištění strategické způsobilosti podniku. Je podstatné, aby si podnik uvědomil, jakými zdroji disponuje a jaké jsou jeho přednosti. To znamená, že podnik si musí uvědomit v čem je odlišný od konkurence, v čem spočívá jeho konkurenční výhoda a jeho silné stránky. Právě k tomu slouží interní analýza podnikatelského prostředí. Umožňuje identifikovat zdroje podniku a jejich schopnosti. Také vyhodnotit, jak je podnik schopný reagovat na hrozby a příležitosti, které se neustále objevují v jeho okolí. Prostřednictvím vnitřní analýzy se snaží identifikovat, které klíčové kompetence by mohly vést k vytvoření jeho silné konkurenční výhody.

Klíčovými kompetencemi jsou myšleny základní faktory podniku, které mu zajišťují úspěch a prosperitu. Jde o technologie a schopnosti, díky kterým podnik prosperuje a vytváří dostatečnou hodnotu pro spotřebitele. Pro firmu je důležité, aby si uvědomila, jaké jsou její

přednosti, v čem se odlišuje od konkurenčních firem a v čem může získat určitý náskok na trhu. Prostě zjistit, jaké jsou její klíčové kompetence. Každý podnik disponuje určitými klíčovými kompetencemi, avšak objevuje se zde spíše problém v tom, že podniky je nedokážou efektivně využívat a rozvíjet.

Hlavním cílem interní analýzy podnikatelského prostředí je tedy identifikovat schopnosti a možnosti podniku pro výrobu, vývoj a prodej produktů a poskytování služeb. A také posouzení firemních zdrojů. Na základě těchto dvou zjištění se provede vyhodnocení analýzy, která bude v podobě identifikace silných a slabých stránek podniku.

Existuje několik analýz, které se zaměřují na rozbor vnitřního prostředí podniku. Nejpoužívanějšími je metoda SW, která je částí SWOT analýzy. Identifikuje silné a slabé stránky podniku. Dále se také často využívá analýzy portfolia, hodnototvorného řetězce či finanční analýzy podniku (Jakubíková, 2013).

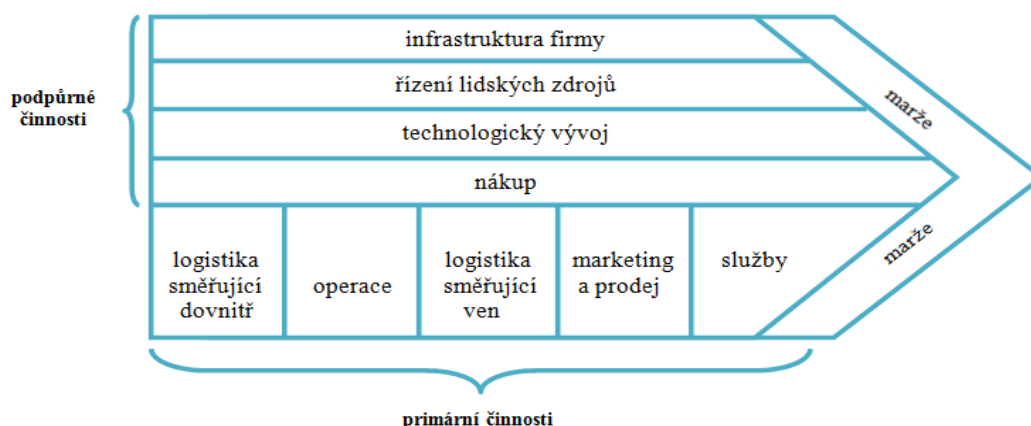
#### **2.2.2.1 Hodnototvorný řetězec**

Receptem na úspěch firmy je neustálá tvorba hodnoty pro zákazníky a jejich spokojenost. Prostřednictvím jakých činností firma může vytvářet hodnotu, je možné zjistit z modelu hodnotového řetězce.

Hodnototvorný řetězec zahrnuje veškeré činnosti podniku, bez kterých by nebylo možné produkovat výrobky a služby. Prostřednictvím poskytování produktů je zajištěna hodnota pro zákazníky a také zisk podniku. Tvorba hodnoty je tedy výsledkem koordinace všech činností uvnitř podniku, které v konečné fázi vedou k doručení výrobku či služby zákazníkovi a tak k uspokojení jeho potřeb (Jakubíková, 2013).

Michael Porter se snažil navrhnout nástroj, kterým by ukázal možnosti, jak vytvářet větší hodnotu pro zákazníka. Tím nástrojem je právě hodnototvorný řetězec. Ten rozděluje podnik na devět aktivit, které zahrnují pět primárních a čtyři podpůrné činnosti. Prostřednictvím těchto devíti aktivit, vytvářejících hodnotu, se snažil zjistit, jak se mění náklady v různých odvětvích a jaké by mohly být zdroje diferenciací (Kotler, 2007).

Obr. 2.4 Hodnotový řetězec



Zdroj: Porter (1994, s. 59)

### Primární činnosti

Mezi primární činnosti je řazeno pět důležitých aktivit firmy, které se přímo podílejí na tvorbě a distribuci výrobků (Kotler, Keller, 2013):

- **logistika směřující dovnitř** - činnost zajišťující dodávky materiálu, jeho uskladnění a řízení zásob,
- **operace** - samotný proces transformace vstupů na výstupy (obrábění, balení, montáž, kontrola a řízení, atd.),
- **logistika směřující ven** - distribuce hotových výrobků (zpracování a řízení objednávek a dodávek, atd.),
- **marketing a prodej** - činnosti spojené se zajištěním marketingových nástrojů a zprostředkování prodeje (propagace, podpora prodeje, oceňování, atd.),
- **služby** - poskytování služeb pro zvýšení hodnoty zákazníkům (montáže, opravy, poradenství, seřizování, atd.).

### Podpůrné činnosti

Mezi podpůrné činnosti jsou řazeny činnosti, které se však přímo nepodílí na výrobě a distribuci, ale mohou přispět ke zvýšení efektivnosti a výkonnosti. Podpůrnými činnostmi se zabývají specializovaná pracoviště. Patří sem čtyři aktivity:

- infrastruktura firmy,
- řízení lidských zdrojů,
- technologický vývoj,
- nákup (Kotler, Keller, 2013).



#### **2.2.2.2 Finanční analýza**

Finanční analýza je jednou z dalších základních a důležitých analýz napomáhajících ke zhodnocení celkové situace podniku. Finanční analýza se provádí pro komplexní posouzení finanční situace podniku. Poskytuje informace o jeho finančním zdraví, zda podnik dosahuje dostatečného zisku pro jeho další působení, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, jestli efektivně využívá své zdroje a jestli je schopný dostát svých závazků, a mnoho dalších důležitých informací. Znalost všech těchto skutečností je velmi podstatná pro funkci manažera. Manažer musí mít přehled o finanční situaci podniku, aby mohl konat správná rozhodnutí a podnik dobře řídit. Potřebuje se správně rozhodovat ohledně získávání finančních zdrojů, vytvoření optimální finanční struktury, alokování volných finančních prostředků, rozdělování zisku či poskytování obchodních úvěrů. Finanční analýza slouží jednak pro vyhodnocení nynější situace podniku, avšak má úzkou vazbu jak s minulostí, tak i s budoucností. Ať už jsou výsledky podniku jakékoli, nelze je už nijak změnit, ale jsou velmi cenné pro stanovení prognózy budoucího vývoje.

Finanční analýza je brána jako neopomenutelná součást finančního řízení podniku, protože vytváří zpětnou vazbu o výsledcích jednotlivých oblastí společnosti. Poskytuje informace o tom, čeho podnik dosáhnul, které předpoklady se mu podařilo splnit a kde naopak došlo k nečekané situaci, které by raději předešel. Informace z finanční analýzy jsou užitečné jednak pro vlastní potřebu firmy, ale i pro externí subjekty, které jsou s podnikem jakkoli spojeny - finančně či hospodářsky a podobně. Finanční analýza je využívána jako zdroj informací nejen pro manažery a pro jejich rozhodování, ale i pro obchodní partnery, budoucí investory, zaměstnance, konkurenty, různé instituce i odbornou veřejnost. Každá skupina preferuje jiné informace (Knápková, 2013).

Pro sestavení finanční analýzy jsou potřebné vstupní informace ze základních finančních výkazů. Mezi ně patří rozvaha neboli bilance podniku, výkaz zisku a ztráty a také cash flow neboli tok peněžních prostředků. Bilance podniku poskytuje přehled o majetkové a finanční struktuře podniku. Zahrnuje aktiva a pasiva, kdy strana aktiv poskytuje informace o výši a struktuře majetku a strana pasiv pak o zdrojích financování tohoto majetku. Strana pasiv pak podává ještě důležitou informaci o výsledku hospodaření firmy. Jeho tvorba je však podrobněji zaznamenána v dalším výkazu a to ve výkazu zisku a ztráty. A poslední výkaz cash flow zachycuje pohyb peněžních prostředků a informace o jednotlivých finančních transakcích, které ovlivňují velikost a strukturu vlastního kapitálu. Proto se také cash flow často nazývá jako tok peněžních prostředků (Knápková, 2013).

Finanční analýzu je možno považovat za jednu z metod vnitřní analýzy podniku, která při hodnocení výkonnosti využívá poměrové ukazatele, kterých je celá řada. Poměroví ukazatelé jsou považovány za základní metodický nástroj finanční analýzy, a proto z nich budu vycházet i ve své práci. Jejich tvorba spočívá v poměřování jednotlivých položek ve finančních výkazech, které spolu však určitým způsobem souvisí. Nejčastějšími poměrovými ukazateli jsou: ukazatel rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti podniku (Čížinská, Marinič, 2010).

### **Ukazatele rentability**

Rentabilita bývá často také nazývána jako výnosnost vloženého kapitálu. Proto je také rentabilita v praxi jedním z nejpozorovanějších ukazatelů, jelikož informuje o tom, jakého efektu bylo investovaným kapitálem dosaženo. Poměruje jakého zisku je podnik schopný dosáhnout, díky vloženému kapitálu. Při výpočtu rentability se vychází z dat zaznamenaných ve výkazu zisku a ztráty a také z rozvahy. Ukazatelé obsahují v čitateli položku zobrazující výsledek hospodaření a ve jmenovateli zvolený druh kapitálu, respektive tržby. Záleží co subjekty, ať už vlastníky firmy, akcionáře či budoucí investory bude zajímat. Rentabilita je počítána pro komplexní zhodnocení dané činnosti. Optimální hodnoty ukazatelů nejsou obecně stanoveny, měly by však nabývat rostoucí tendence v čase. Při výpočtu rentability se nejčastěji zaměřujeme na tyto ukazatele (Růčková, 2008):

- **rentabilita aktiv (ROA)** - Rentabilita aktiv neboli ROA je považována za klíčové měřítko rentability. Dává do poměru zisk podniku s celkovými investovanými aktivy do podnikání. Vypočítá se jako:  $ROA = EBIT/aktiva$ . Kdy EBIT je zkratka pro zisk před úroky a daněmi.
- **rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** - Rentabilita vlastního kapitálu nebo ROE vyjadřuje jaká je celková výnosnost vlastních zdrojů. Vypočítá se jako:  $ROE = EAT/vlastní kapitál$ . Kdy EAT je zkratka pro zisk po zdanění.
- **rentabilita tržeb (ROS)** - A rentabilita tržeb neboli ROS vyjadřuje stupeň ziskovosti podniku. Zjednodušeně vyjadřuje, jaké množství zisku v Kč připadá na jednu Kč tržeb. Nízká hodnota rentability tržeb vyjadřuje špatné řízení firmy a naopak vysoká hodnota vyjadřuje jeho nadprůměrnou úroveň. Rentabilita tržeb se vypočítá jako:  $ROS = EAT/tržby$ . (Čížinská, Marinič, 2010).

## Ukazatele aktivity

Tato skupina ukazatelů se snaží změřit, jak podnik dokáže využívat vložené prostředky. Snaží se stanovit, jak je firma schopna využívat jednotlivé majetkové části.

Tito ukazatele aktivity nabývají dvou forem, a to **doby obratu** či **obratu**. Doba obratu poukazuje na počet dní, za které se daná položka obrátí. A obrat dané položky vyjadřuje, kolikrát se tato položka za rok využije v podnikání (Kislingerová, 2010).

Nejčastěji se při výpočtu aktivity zaměřujeme na tyto ukazatele:

- **obrat aktiv** - Tento ukazatel vyjadřuje intenzitu využití celkového majetku podniku. Vypočítá se jako **podíl tržeb k celkovým aktivům**. Vyjadřuje, kolikrát se všechna aktiva za rok obrátí. Ukazatel je často používán k odvětvovému porovnávání. A měl by nabývat minimální hodnoty 1.
- **doba obratu aktiv** - Doba obratu aktiv stanovuje, za jak dlouho se celková aktiva obrátí ve vztahu k tržbám. Vypočítá se jako: **(celková aktiva x 360)/tržby**. Jeho hodnota je ovlivněna obratem fixního a pracovního kapitálu a také dynamikou tržeb. Optimální je mít dobu obratu aktiv co nejkratší.
- **obrat zásob** - Poukazuje na to, jak se zásoby často prodávají a jak jsou často naskladňovány. Ukazatel vyčísluje kolikrát je každá položka zásob během roku prodána a poté zase přijata na sklad. Vypočítá se **podílem tržeb k celkovým zásobám**. Je žádoucí, aby ukazatel byl vyšší než průměry z minulosti, znamená to pak, že v podniku nejsou zbytečné nelikvidní zásoby.
- **doba obratu zásob** - Doba obratu zásob stanovuje, kolik dní se v průměru zásoby nachází v podniku do té doby, než jsou využity ke spotřebě či prodeji. Vzorec doby obratu zásob má takovouto podobu: **(zásoby x 360)/tržby**. Mezi obratem zásob a jejich dobou obratu je velmi úzký vztah. Pro podnik je velmi důležité mít toto pod kontrolou, aby byla zajištěna plynulost výroby a rychlá reakce na poptávku. Teoreticky platí, že je dobré jestliže se obraty zásob zvyšují a doba obratu snižuje, avšak prakticky musí být zachována určitá optimálnost ve vztahu velikosti zásob a rychlosti obratu.
- **doba obratu pohledávek** - Tento ukazatel stanovuje, za kolik dní v průměru jsou zaplacené faktury od odběratelů. Vypočítá se jako: **(pohledávky x 360)/tržby**. Díky němu podnik může hlídat své pohledávky a jejich splatnost, aby jeho finanční prostředky nebyly zbytečně zadržovány. Jestliže neustále dochází k nedodržování platebních podmínek ze strany odběratelů, je třeba přehodnotit odběratele a jejich platební morálku.

- **doba obratu závazků** - A doba obratu závazků vyjadřuje naopak platební morálku firmy vůči dodavatelům. Vzorec doby obratu závazků zní:  $(\text{závazky} \times 360) / \text{tržby}$ . Stanovuje, kolik dní jsou firemní krátkodobé závazky neuhrzeny. Podnik tak využívá bezplatný obchodní úvěr (Kislingerová, Hnilica, 2008).

### Ukazatele likvidity

Pojem likvidita je myšlena ve vztahu k likviditě podniku či k likviditě dané složky jeho majetku. Mezi těmito vztahy je veliký rozdíl. Likvidita dané složky majetku podniku bývá často označována jako **likvidnost** a podává přehled o tom, za jak dlouho se majetek přemění na hotové peníze. Naopak likvidita podniku vyjadřuje, jak je podnik schopen dostat svých závazků a včas je splácet. Tento pojem je označován jako **likvidita**. Jestliže podnik není schopen však splácet své závazky, jednak nemůže dostatečně využívat příležitosti na trhu, ale také se může lehce dostat do finančních potíží, které mohou vést až k bankrotu společnosti.

Manažeři a vlastníci mají rozdílný pohled na likviditu podniku. Manažeři v nízké likviditě vidí nižší ziskovost, promarněné obchodní příležitosti a celkovou ztrátu kapitálových investic. A však vlastníci podniku spíše nižší likviditu upřednostňují, protože oběžná aktiva neefektivně vážou finanční prostředky a to může určitým způsobem snižovat rentabilitu podniku. Základní ukazatele likvidity jsou tři a to (Kislingerová, Hnilica, 2008):

- **běžná likvidita** - Běžná likvidita se vypočítá jako **oběžná aktiva/krátkodobé závazky** a její doporučená hodnota by měla být v rozmezí **1,5 - 2,5**. Ukazatel vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku, neboli kolikrát je firma schopna uspokojit své věřitele v situaci, kdyby všechna svá oběžná aktiva přeměnila na hotové peněžní prostředky.
- **pohotová likvidita** - Pohotová likvidita se vypočítá jako **oběžná aktiva - zásoby/krátkodobé závazky** a její ideální hodnota by se měla pohybovat v rozmezí **1,0 - 1,5**. Jestliže je ukazatel roven 1, vyjadřuje situaci, kdy firma by měla schopna splatit své závazky bez potřeby přeměňovat svá aktiva na hotovost. Jak je z názvu možno odvodit, pohotová likvidita bere v potaz pouze pohotové prostředky podniku. Snaží se vyloučit nejméně likvidní část oběžných aktiv z předchozího ukazatele.
- **okamžitá likvidita** - A okamžitá likvidita se vypočítá jako **pohotové peněžní prostředky/krátkodobé závazky**. Pohotové peněžní prostředky vyjadřují krátkodobý finanční majetek, jako jsou peníze v hotovosti, na bankovním účtu a šeky. Její optimální

hodnota by měla být **nižší nebo rovna 0,2**. Tento ukazatel je velmi nestabilní, proto se používá pouze k dokreslení celkové úrovně likvidity podniku.

- **Čistý pracovní kapitál** - Mezi ukazatele likvidity je také často řazen propočet čistého pracovního kapitálu (dále jen ČPK). Jedná se o poměrový ukazatel vyjadřující vztah mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky podniku. Je žádoucí, aby podnik dosahoval pozitivních hodnot ČPK. Jestliže dosahuje záporných hodnot, znamená to, že pro úhradu svých krátkodobých závazků musí využít i dlouhodobá aktiva. Vzorcem ukazatele je podíl: **oběžná aktiva/krátkodobé závazky**.
- **Podíl ČPK na oběžných aktivech** - Tento ukazatel se vypočítá jako **ČPK/celková aktiva**. Představuje jakou procentuální část ČPK zaujímá na celkovém majetku podniku. Žádoucí je optimální hodnota, příliš malá hodnota je riziková a naopak příliš velká představuje ne hospodárnost v oblasti využití kapitálu (Knápková, 2013).

### Ukazatele zadluženosti

Jelikož většina podniků pro financování svých aktiv v podnikání využívá jak vlastní tak cizí zdroje, tak jsou ukazatele zadluženosti také velmi významní pro vytvoření finanční analýzy podniku. Pojem zadluženost poukazuje právě na to, že podnik využívá nějaké cizí zdroje financování. Má tedy vůči nějakému věřiteli dluh. Je podstatné, aby podnik správně rozhodl o kapitálové struktuře a zvolil optimální podíl vlastního a cizího kapitálu. Jestli by podnik byl financovaný pouze z vlastních zdrojů, vedlo by to ke snížení celkové výnosnosti vloženého kapitálu. Naopak jestli by podnik byl financovaný pouze z cizích zdrojů, vedlo by to k obtížím při jeho získávání.

Na kapitálovou strukturu se můžeme dívat z různých pohledů, podle toho, který subjekt se o ni zajímá. Rozlišuje se zainteresovanost, pohled věřitele či akcionáře. Jestliže podíl cizího kapitálu přesahuje celkový kapitál podniku, riziko pro věřitele se zvyšuje. Jestliže se podnik často obrací k půjčování financí, může dojít k problému splácení těchto závazků. Věřitelé by si měli dávat pozor na to, komu své finanční prostředky půjčují a podle toho také odvodit výši úrokových sazeb. Z pohledu akcionářů se jedná o to, že čím větší je podíl dluhového financování, tím roste riziko akcií (Růčková, 2008).

Základními ukazateli zadluženosti jsou:

- **ukazatel věřitelského rizika neboli ukazatel celkové zadluženosti** - Vzorec tohoto ukazatele je **cizí kapitál/celková aktiva**. Ukazatel tedy vyjadřuje celkovou zadluženost podniku. Stanovuje, jaký je podíl celkových závazků vůči celkovým aktivům podniku. Vyjadřuje i jaké je riziko věřitelů - čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko

věřitelů. Tento ukazatel je důležitý pro dlouhodobé věřitele, kterými jsou většinou banky.

- **ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu** - Tento ukazatel většinou působí jako doplněk k předchozímu ukazateli. Vypočítá se jako **cizí kapitál/vlastní kapitál**. Odvíjí se od fáze vývoje podniku. Jeho hodnota by se měla nacházet v rozmezí 80% - 120%.
- **ukazatel úrokového krytí** - Tímto ukazatelem se zjišťuje, jestli je dluhové zatížení podniku ještě únosné. Ukazatel se vypočítá jako **EBIT/úroky**. Kdy EBIT je zkratka pro zisk před úroky a daněmi. Stanovuje, kolikrát je zabezpečeno placení úroků, kolikrát jsou úroky kryty provozním ziskem. Čím je hodnota úrokového krytí vyšší, tím je finanční situace podniku lepší. Měla by nabývat hodnoty vyšší jak 100%, protože jestliže je hodnota ukazatele rovna 100%, tak podnik utratí veškeré výnosy za úroky a jeho zisk je nulový. Tím pádem jestliže je ukazatel menší než 100%, pak podnik není schopný vydělat ani na úroky.
- **ukazatel kvóty vlastního kapitálu** - Tento ukazatel vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na celkovém majetku firmy. Kvóta vlastního kapitálu úspěšných společností by se měla pohybovat nad hranicí 0,3. Ukazatel bývá také často nazýván ukazatelem finanční nezávislosti podniku, jelikož jeho podstatou je vyčíslit soběstačnost podniku - jeho nezávislost na cizím kapitálu. Vypočítá se jako **vlastní kapitál/celková aktiva** (Mrkvička, Kolář, 2013).

### 2.2.3 Mezipodnikové srovnání

Mezipodnikové srovnání umožňuje porovnat jednotlivé firmy ve velkém souboru několika firem. Soubor firem může být tvořen pouze podniky, které provozují svoji činnost ve stejném oboru (například výrobním či průmyslovém atd.). Soubor firem může být tvořen také firmami, které prodávají stejné produkty či služby, popřípadě se může jednat o konkurenční podniky. Firmy je možno porovnávat v mnoha kategoriích, například z hlediska produktivity práce, výkonnosti, nákladů či finanční situace podniku. Díky mezipodnikovému srovnání podniky mohou identifikovat své silné stránky a slabiny oproti konkurenčním podnikům a na základě toho vytvořit potřebná opatření pro zlepšení svého postavení.

Mezipodnikové srovnání je možné provést prostřednictvím několika metod. V posledních letech je často využívána metoda spider analýza. Jelikož právě ta bude využita v praktické části práce, je podrobněji popsána v následující podkapitole (viz kap. 2.3.2). Mezi další metody patří například benchmarking, SWOT analýza, bodovací metoda a mnoho dalších (Synek a kol., 2010).

### 2.2.3.1 Spider analýza

Spider analýza je grafická metoda, která se využívá pro velmi rychlé a přehledné srovnání firmy s konkurentem nebo s odvětvovým průměrem. Podstatou analýzy je spider graf, který zajišťuje názornost, což je klíčová výhoda této metody. Analýza je založena na základě porovnání poměrových ukazatelů z oblasti rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Ty jsou rozděleny do čtyř částí grafu a v každé části obvykle bývají čtyři poměroví ukazatelé, počet ukazatelů však může být menší či větší (viz obr. 2.5).

Obr. 2.5 Spider graf



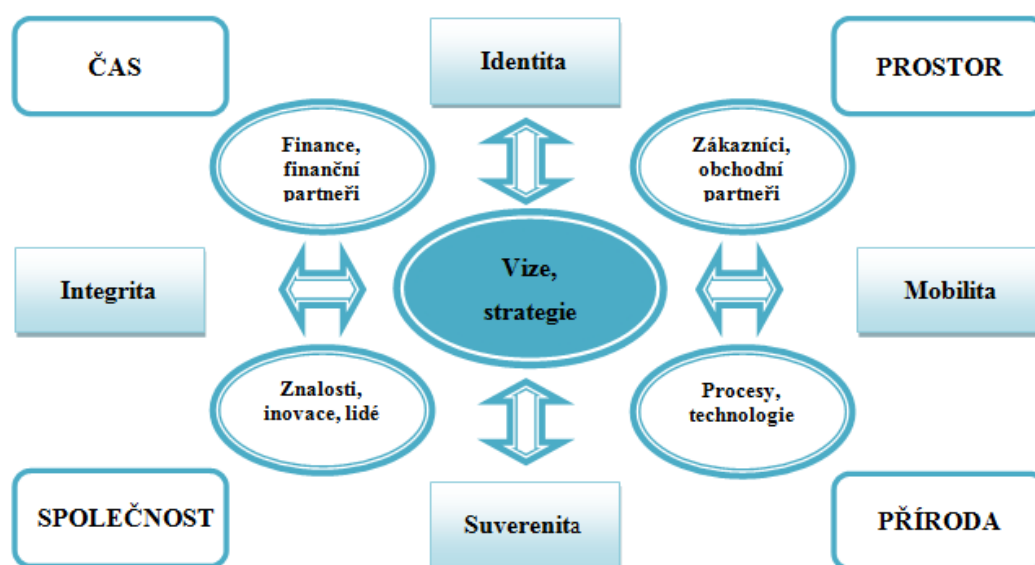
Zdroj: upraveno dle (Synek a kol., 2010).

Analýza je založena na procentuálně vyjádřených hodnotách ukazatelů podniku vůči odvětvovému průměru či hodnot ukazatelů konkurenta. Je důležité rozlišit ukazatele, u kterých je žádoucí maximalizace či naopak minimalizace hodnoty. Ty, u kterých je třeba minimalizovat hodnotu, musí být počítány s převrácenou hodnotou podílu. Podstatou grafu jsou soustředné kružnice a paprsky vybíhající z jeho středu. Kružnice znázorňují hodnoty odvětvového průměru a paprsky hodnoty ukazatelů dané firmy. Jednotlivé hodnoty na paprscích se propojí a tím vznikne graf. Jak již bylo řečeno, názornost je hlavní výhodou. Na první pohled je patrné, jak si hodnocený podnik vede. Odvětvový průměr je znázorněn kružnicí na úrovni 100 %. Pokud se hodnoty ukazatelů hodnoceného podniku pohybují nad touto 100 %, je podnik nadprůměrný. Pokud se naopak pohybují pod touto úrovní, a to blíže ke středu grafu, podnik je podprůměrný. Vždy je však třeba zhodnotit, o který poměrový ukazatel se jedná a jaké hodnoty jsou u něj příznivé (Synek a kol., 2010).

#### 2.2.4 Model IDINMOSU

Jak již bylo v práci zmíněno model IDINMOSU se vztahuje k novému pojetí konkurenceschopnosti podniku (viz kapitola 2.1.3). Snaží se posuzovat konkurenceschopnost firmy z hlediska měkkých faktorů, kterými jsou identita, integrita, mobilita a suverenita. Jednotlivé faktory jsou blíže charakterizovány v následující podkapitole (viz kapitola 2.2.3.1). Soudobé formy konkurence s ohledem na nové dimenze, obzvláště se zaměřením na měkké faktory, přinášejí zřetelné selektování podnikatelských subjektů na trhu. Menší podniky jsou po většině lokálního charakteru s minimální suverenitou a mobilitou. Naopak velké transnacionální podniky jsou globálně mobilní. Hlavním nástrojem konkurenceschopnosti těchto velkých firem je ovládání času a prostoru, pohotová reakce na změny, budování reálných i virtuálních sítí a řetězců (Mikoláš, 2005).

Obr. 2.6 Model soudobé konkurenceschopnosti (IDINMOSU)



Zdroj: Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol. (2011, str. 201)

Podle obrázku (viz obr. 2.6) je patrné, že jádrem tohoto modelu konkurenceschopnosti je firemní **vize a strategie**, kde jsou promítnuty uvedené skutečnosti. Garantem je samozřejmě vlastník společnosti a vrcholový management.

Faktory jako **příroda**, která může být živá, neživá, umělá, dále **lidská společnost**, která je míněna z pohledu sociálního, politického, ekonomického a dalších, také **prostor**, kterým může být například výrobní plocha či virtuální prostor a posledním faktorem **čas**, jsou dle Portera považovány za základní faktory podnikatelského prostředí.



V modelu se dále také vyskytují čtyři atributy: **lidský, finanční, procesní a obchodní potenciál** podniku. Ty představují základní vnitřní atributy, které prezentují současná stanoviska k problémům konkurenceschopnosti podniku.

No a v neposlední řadě jsou zde hlavně zahrnuty měkké faktory konkurenceschopnosti. V průběhu vývoje podnikání je zvažování vyšších řádů zasahující do konkurenčních sil firem. Je řeč o **identitě, integritě, mobilitě a suverenitě** (Mikoláš, 2005).

#### 2.2.4.1 Měkké faktory konkurenceschopnosti

Měkkým faktorům konkurenceschopnosti podniků se česká literatura i praxe příliš nevěnuje. Faktory jako identita, integrita, mobilita a suverenita však tvoří podstatnou složku konkurenčního potenciálu podniku.

**Identita** podniku označuje vnitřní i vnější znaky, které jsou v prostředí reálně identifikovány. Identita popisuje osobitost firmy, tzv. firemní JÁ. Definuje a snaží se zobrazit poslání podniku a jeho obraz. Identitu lze vymezit několika znaky. Nejvýznamnější jsou:

- *idea* - nosná myšlenka, představující smysl existence podniku, která proniká jako vize firmou a vyžívá do podnikatelského záměru,
- *totem* - reprezentační místo ideje, místo či lokalita, která ztělesňuje ideu do prostorové podoby,
- *design* - estetický, audiovizuální atd. obraz ideje, který je rozvinutý totemem a ostatními znaky identity,
- *rituál* - chování, komunikování, procesy atd., které jsou odvozené z ideje a realizují její obsah,
- *inovace* - proces přeměňování ideje, totému, designu a rituálu do nových vývojových forem.

Vymezení identity se od sebe v odborných publikacích liší, dá se vymezit různě. Podstatou však je, aby nebyla v dnešní době v podnikání opomíjena, jelikož je klíčových faktorem konkurenceschopnosti.

**Integrita** je dána firemní soudržností. Dá se říci, že integrita obsahuje dva protiklady. Na jedné straně se nachází pružnost a dynamičnost firmy, díky tomu, že zaměstnanci a jednotlivé složky podniku mají svoji vlastní osobitost neboli identitu. Ale na druhé straně se tato samostatná identita pojí s celkem (s firmou). Není možné rozlišovat dva typy integrity, docházelo by tak k problémům firem a mohlo by to vést až k jejich zániku.

**Mobilita** představuje potenciál podniku, v podobě jeho schopností a znalostí, díky kterým je podnik schopný reagovat na změny, jak ve vnějším tak i vnitřním prostředí. Projevuje se jako pohyb podniku v časoprostoru, pohyb materiálových a nemateriálových faktorů, vztahů a činností firmy. Mobilita představuje schopnost adaptace a také rozvoj podniku v měnícím se prostředí.

**Suverenita** charakterizuje postavení podniku v tržním prostředí. O podniku se dá říci, že je suverénní, jestliže oplývá reálnou schopností účelně a účinně se rozhodovat o svém budoucím vývoji a jestliže má reálnou možnost svá rozhodnutí efektivně realizovat.

Jestliže nejsou tyto čtyři faktory podniku dostatečně vyztáhlé, nebo jsou zamlžené, nastává tak značné riziko narušení zdravého vývoje podniku. Riziko ztráty těchto charakteristik není ve svých důsledcích zaměřeno pouze na blízké subjekty, jako jsou věřitelé, zaměstnanci, obchodní partneři, ale hlavně proti samotnému podniku a jeho vlastníkům. Nastává tak ohrožení nejen ekonomické, ale také často i sociální, politické, existenční. Proto je podstatné nehledat konkurenceschopnost podniku pouze v tradičních faktorech, jako je finanční zdraví podniku, marketing, procesní řízení a podobně, ale i v těch novodobých. Je třeba zkoumat konkurenceschopnost také z pohledu nového pojetí (Mikoláš, Peterková, Tvrđíková a kol., 2011).

### 2.2.5 SWOT analýza

Jedná se o jednoduchý nástroj používaný k vytvoření systematické analýzy pro charakterizování klíčových faktorů, které mají vliv na strategickou pozici podniku. Hlavním cílem této analýzy je stanovení strategie podniku, vytyčení jeho silných a slabých míst a jeho schopnosti reagovat na změny v podnikatelském prostředí.

SWOT analýza identifikuje čtyři hlavní oblasti, a to silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Název analýzy je proto odvozen od zkratk anglických slov těchto oblastí (Jakubíková, 2008).

- **Strenghts** (přednosti neboli silné stránky),
- **Weaknesses** (nedostatky neboli slabé stránky),
- **Opportunities** (příležitosti),
- **Threats** (hrozby).

SWOT analýza je původně kombinací dvou analýz a to analýzy SW a analýzy OT. Analýza OT, tedy příležitostí a hrozeb, se vztahuje k externímu prostředí podniku. Do tohoto prostředí se zahrnuje, jak makrookolí, které se zabývá faktory politicko-legislativními,

ekonomickými, sociálně-demografickými a technicko-technologickými. Tak i mikrookolí, které se zaměřuje na blízké subjekty podniku, kterými jsou zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a také veřejnost. Poté se provádí druhá analýza, analýza SW neboli silných a slabých stránek. Tato analýza se naopak zabývá interním prostředím podniku a zaměřuje se na firemní cíle, strategie, zdroje, prostředí, kulturu podniku, mezilidské vztahy, organizační kulturu, kvalitu managementu a podobně.

Výsledkem SWOT analýzy by měla být syntéza veškerých zjištěných skutečností a následné formulování vhodné strategie pro podnik. Analýza může být také velmi užitečná i pro sumarizaci několika analýz podniku. Dále může být také využita pro definování klíčových kompetencí firmy. Je však nutno dodat, že analýza je příliš statická a subjektivní, což je považováno za její nevýhodu (Jakubíková, 2008).

### **Silné stránky (Strengths)**

Silnými stránkami jsou myšleny určité interní přednosti podniku, které firmě zajišťují jistou výhodu nad ostatními podniky a také stabilitu a budoucí prosperitu firmy. Silnými stránkami si firma zajišťuje zvýhodněnou pozici v konkurenčním prostředí. Dá se říci, že se jedná o konkurenční výhody podniku, proto by každý subjekt měl mít snahu tyto přednosti vytvářet a chránit. Většinou se silné stránky hledají v oblasti, ve které je firma dobrá. Posuzují se podnikatelské zdroje, dovednosti, schopnosti a hlavně potenciál podniku. Silnými stránkami mohou být například: známá značka, dobré reference mezi spotřebiteli, dobrá cena, kvalita produktu, firemní know-how nebo aktivita v oblasti výzkumu a vývoje (Lawrence, 2009).

### **Slabé stránky (Weaknesses)**

Slabé stránky naopak označují jisté nedostatky uvnitř podniku. Ukazuje v čem je firma slabá, v čem zaostává a vede k destabilizaci a neefektivní výkonnosti. Mezi slabé stránky patří například nevýhodná lokalita podniku, vysoké náklady, nedostatečný přístup k distribučním cestám, apod. (Lawrence, 2009).

### **Příležitosti (Opportunities)**

Příležitosti podniku se vztahují k vnějšímu okolí firmy. Poukazují na možnosti, vyskytující se na trhu, kterých subjekt může využít pro svoji podnikatelskou činnost. Jsou to možnosti, které poskytují šanci pro růst a lepší využití disponibilních zdrojů a tak lepšího splnění podnikatelských cílů. Jsou pro podnik určitým zvýhodněním nad konkurencí, avšak

podnik musí být schopný tyto situace na trhu správně identifikovat a být schopný na ně reagovat. Příležitosti firmě mohou přinést nové technologie, akvizice nebo nové spolupráce, rozvoj nových trhů či odstranění mezinárodních bariér, apod. (Blažková, 2007).

### **Hrozby (Threats)**

Hrozby se stejně tak jako příležitosti vyskytují ve vnějším okolí podniku. Označují nepříznivé situace, kdy nastávají změny v tržním prostředí. Vyskytují se překážky a bariéry, které podnik ovlivňují a staví ho do nepříznivé situace. Ohrožují jeho pozici na trhu, stabilitu a výkonnost. Podnik na tyto hrozby musí rychle reagovat, měl by je co nejdříve odstranit či minimalizovat, aby nedošlo k jeho úpadku či neúspěchu. Takovou hrozbou může být například vstup nové konkurence na trhu, konkurence s nákladovou výhodou či diferenciacním produktem, změny spotřebitelských preferencí nebo obchodní bariéry, apod. (Blažková, 2007).

Pro posouzení vzájemných vztahů mezi silnými a slabými stránkami na jedné straně a změn vyskytujících se v okolí podniku na straně druhé, lze využít SWOT diagram. Diagram napomáhá ke snadnějšímu porovnání vnějších změn s vnitřními faktory podniku a iniciuje úvahy vedoucí ke koncipování vhodné strategie podniku. Faktory, které byly definovány v rámci dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT, jsou nejprve ohodnoceny. Nejčastějším způsobem, je metoda hodnocení pomocí vah, která bude využita i v praktické části této práce. Jednotlivým faktorům jsou přiřazeny váhy, obvykle ze škály v rozmezí -10 až 10, dle vlastního uvážení na základě zjištěných skutečností o podniku a strukturovaného rozhovoru s předem připravenými otázkami s ředitelkou firmy. Váhy se záporným znaménkem jsou přiřazeny slabým stránkám a hrozbám podniku, naopak kladné váhy k silným stránkám a příležitostem. Jednotlivé váhy se sečtou a nejvyšší součty budou vyneseny na osy SWOT diagramu, na základě čehož bude zvolen jeden ze čtyř kvadrantů (viz obr. č 2.6) (Jakubíková, 2013).

**Diagram je rozdělen na čtyři kvadranty, vyjadřující čtyři typy strategií:**

#### **1. Strategie WO - strategií hledání**

Jsou zaměřeny na eliminaci či úplné odstranění slabých stránek podniku za pomoci využití příležitostí na trhu.

#### **2. Strategie SO - strategie využití**

Strategie využívají silné stránky podniku pro zhodnocení příležitostí vyskytujících se v tržním prostředí. Tvoří základ pro stanovení vize a cílů podniku. Jde o kvadrant, vymezující žádoucí stav, ke kterému se podnik snaží směřovat.

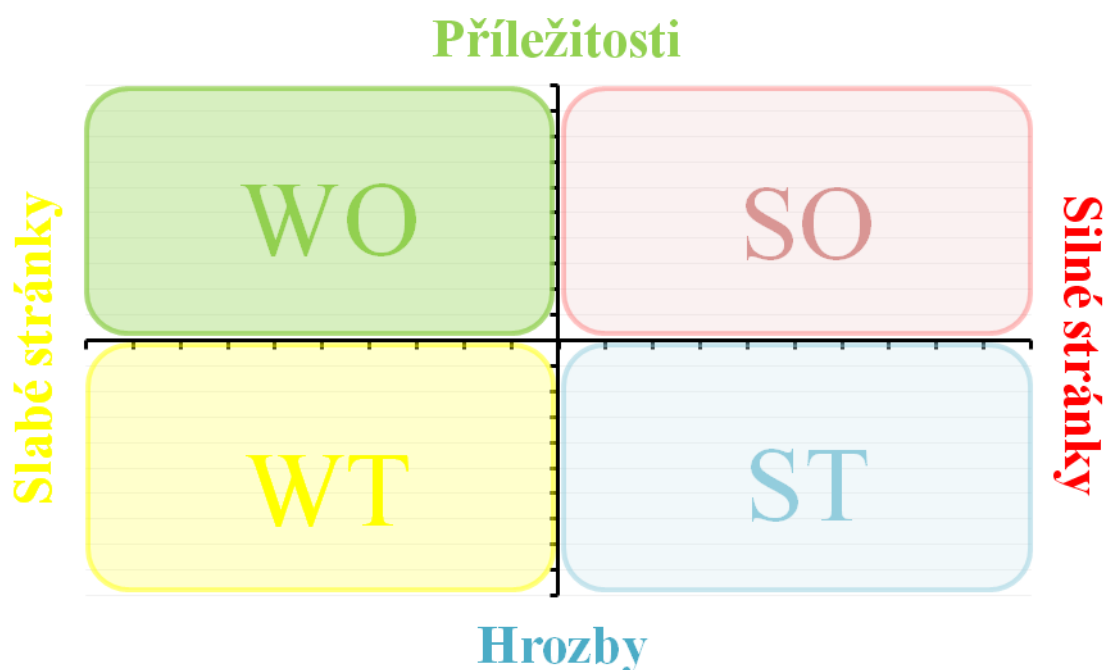
### 3. Strategie WT - strategie vyhýbání

Jde tzv. obranné strategie, které se zaměřují na eliminaci či odstranění slabých stránek podniku a tím se snaží vyhnout hrozbám vznikajícím v jeho okolí.

### 4. Strategie ST - strategie konfrontace

Pro tyto strategie je potřebné, aby podnik byl dostatečně silný na přímou konfrontaci s hrozbami (Grasseová a kol., 2010).

Obr. 2.7 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: Jakubíková (2013, s. 130)

Zjištěné poznatky nám slouží pro komplexní přehled o současném stavu podniku a jako základ pro nastínění jejího dalšího zaměření. Výsledná strategie diagramu může posloužit jako podklad pro zvolení podnikových cílů nebo vizí (Grasseová a kol., 2010).

### **3 Charakteristika společnosti XYZ spol. s r.o.**

Tento podnik byl založen 14. března roku 1991 v Olomouci třemi zakladateli a zároveň jeho jedinými zaměstnanci. V současné době se jedná o jednu z nejvýznamnějších firem v České republice zabývající se výrobou, prodejem a montáží zvedacích zařízení. V začátcích se podnikání orientovalo především na lesnický průmysl, kde dodával hydraulické nakládací jeřáby na soupravy pro přepravu dřevní hmoty. Později se firma začala rozrůstat díky spolupráci se zahraničním. Významným okamžikem se pro ni stal rok 1995, kdy začala spolupracovat s italským výrobcem jeřábů FASSI. Tímto se stala výhradním zástupcem italské firmy FASSI GRU S.p.A. pro český trh. Později se také stala zástupcem francouzské společnosti Marrel SAS, která je světovým lídrem v manipulační technice. Před časem firma začala zavádět na trh i druhou značku hydraulických nakládacích jeřábů do lesnického, dřevozpracujícího a odpadového průmyslu od finského výrobce Kesla.

Od počátku založení firma sídlila v centru Olomouce, ale díky stále rostoucím potřebám firmy tyto prostory již nestačily a tak se roku 2009 firma přestěhovala do nového vlastního modernějšího areálu v technologickém parku, který vznikl v okrajové části Olomouce. Zde má firma profesionálně vybavené dílny, montážní halu i velké skladové prostory. Je zde k dispozici i prodejna, kde je možné přímo zakoupit náhradní díly.

Jak již bylo zmíněno, před 25 lety byl podnik tvořen pouze třemi zaměstnanci, dnes však zaměstnává okolo 40 lidí. Je tedy možné vidět, že se podnik v průběhu 25 let velmi rozrostl a že jeho podnikání je velmi úspěšné. O tom také svědčí získané ocenění Grand Prix na výstavě Agroforest v Brně.

Hlavní činnost společnosti je zaměřena na hydraulické nakládací jeřáby pro stavební firmy a dopravní společnosti, užitkové nástavby, valníky, sklápěče, vysokozdvizné pracovní plošiny, hákové nosiče kontejnerů nebo soupravy pro přepravu dřevní hmoty a odpadových materiálů. Dále se firma zabývá prodejem hydraulických komponentů a také nabízí kvalitní poprodejní služby. Největší podíl tvoří jeřábové nástavby. Většina produkce míří na český trh a okolo jednoho procenta jde na export. Firma má vlastní výrobu konstrukcí a nástaveb nákladních vozidel. Vše je přizpůsobeno zákazníkovi tzv. "na míru" dle zvoleného podvozku a zákonných norem. Žádná vyrobená nástavba se nedá aplikovat na jiný vůz. Firma se tedy výhradně zabývá zakázkovou výrobou.

Hlavním cílem společnosti je maximální spokojenost zákazníka s provedenou prací a poskytovanými službami. Důkazem a zárukou kvalitních služeb je získání certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009 od společnosti TUV SÜD Czech s.r.o. (portfolio společnosti XYZ spol. s r.o.).

### 3.1 Výrobní program firmy

Výrobní program společnosti XYZ spol. s r.o. lze rozdělit na tři hlavní oblasti: výroba, hydraulika a poprodejní služby.

Společnost **vyrábí** nejrůznější typy valníků, sklápěčů, vyprošťovacích nástaveb, odtahových nástaveb a odvozních souprav. Vše je zákazníkovi vyráběno "na míru". Zákazníkům je poskytován také poradenský servis ohledně volby materiálu a nákupu doplňkového příslušenství.

V oblasti **hydrauliky** se zabývá prodejem hydraulických komponentů, jako jsou hydraulické hadice, koncovky, šroubení, rychlospojky, čerpadla, P.T.O. a další prvky pro mobilní hydrauliku. Firma provádí armování hadic, kompletace hydraulických propojení a také montáže a opravy hydraulických prvků. Společnost má k dispozici zásahové vozidlo SPRINTER s plně vybavenou mobilní dílnou. Díky němu může přímo na místě u zákazníka lisovat hadice, opravovat a realizovat hydraulické okruhy.

Firma vsází také na kvalitní **poprodejní servis**. Poskytuje nabídku služeb zahrnující servis, prodej náhradních dílů ke všem jejich dodávaným nástavbám a prodej příslušenství, jako jsou drapáky, rotátory, radiové ovládání, klanice, vázací prostředky a další. Firma je vybavena třemi servisními vozidly, které umožňují provedení servisu přímo u zákazníka.

### 3.2 Významná firemní spolupráce

Firma zastupuje přední světové výrobce pro prodej a montáž hydraulických manipulačních zařízení:

- **FASSI - hydraulické nakládací jeřáby**

Nejvýznamnější spoluprací pro firmu je právě spolupráce s firmou FASSI GRU S.p.A, která probíhá již od roku 1995. Jedná se o italskou společnost, která je druhým největším světovým výrobcem hydraulických nákladních jeřábů s roční výrobní kapacitou cca 12 000 jeřábů, které vyrábí z kvalitní švédské oceli.

- **V-KRAN- jeřáby do těžkého provozu**, např. pro přepravu dřevní hmoty a odpadového materiálu

- **KESLA - hydraulické nakládací jeřáby**, např. do lesnického, dřevozpracujícího a odpadového průmyslu

Před časem firma začala spoluprací se společností Kesla Oyj. Jde o finskou výrobní společnost specializující se na projektování, výrobu a prodej techniky využívané zejména v lesnickém, šrotovém, ale i odpadovém hospodářství. Tyto hydraulické

nakládací jeřáby se vyznačují především skvělým poměrem výkon - hmotnost, dlouhodobou životností a širokou nabídkou příslušenství.

- **MEC - hákové nosiče kontejnerů**

Společnost spolupracuje s italskou firmou MECCANIDRAULICA, která dodává hákové nosiče kontejnerů.

- **MARREL - hákové a ramenové nosiče kontejnerů**

Nová spolupráce od roku 2015 s francouzskou společností Marrel, která je světovým lídrem v automobilové manipulační technice. Firma XYZ spol. s r.o. tvoří výhradního zástupce pro český trh.

- **SOCAGE - vysokozdvížné montážní plošiny**

(portfolio společnosti XYZ spol. s r.o.)



#### **4 Aplikace vybraných metod hodnocení konkurenceschopnosti podniku XYZ spol. s r.o.**

Čtvrtá kapitola představuje stěžejní část diplomové práce. Jelikož jejím hlavním úkolem bude aplikace vybraných metod na firmu XYZ spol. s r.o. a na základě zjištěných informací posouzení konkurenceschopnosti podniku. Dále budou podle zjištěných skutečností doporučeny návrhy pro zlepšení situace společnosti. Pro tuto praktickou část práce bylo zvoleno celkem pět strategických analýz, které budou aplikovány na zvolený podnik.

První aplikovanou metodou bude PEST analýza, která zkoumá vnější okolí podniku. Její hlavní účel spočívá v odpovědích na otázky: Které faktory podnik ovlivňují? Jaké mohou mít vliv na podnik? A které z faktorů budou v nejbližší době pro firmu nejvýznamnější? Tato analýza se zaměřuje na čtyři oblasti podnikatelského okolí. Na politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demokratické a technicko-technologické. PEST analýza bývá prováděna většinou při řešení dlouhodobých firemních záměrů nebo při rozhodování o větších projektech či investicích (např. vybudování nových firemních prostor, vstup na nový trh, změna či zavedení nové výroby, atd.)

Druhou prováděnou analýzou bude Porterův model pěti konkurenčních sil. Jedná se o strategickou metodu, která je zaměřena na posouzení síly konkurence v tržním odvětví, kde firma působí. Zaměřuje se na pět klíčových faktorů, které na podnik mohou mít významný vliv. Analýza posuzuje sílu stávající konkurence, nové konkurence, substitutů a také vyjednávací schopnost dodavatelů a odběratelů. Úspěch společnosti je z velké míry ovlivněn právě konkurencí a její působící silou na podnik, která je na něj vyvíjena ze všech stran. Proto je podstatné, aby firma měla přehled o svém konkurenčním prostředí.

Další analýza se bude vztahovat k internímu prostředí podniku. Půjde o finanční analýzu, která bude aplikována pro zjištění finančního zdraví zvolené firmy. Díky ní budeme schopni posoudit komplexní finanční situaci podniku a tím odhalit důležité finanční skutečnosti pro společnost. Analýzu provedeme pomocí nejčastěji užívaných poměrových ukazatelů, kterými je rentabilita, aktivita, likvidita a zadluženost. Pro lepší posouzení konkurenceschopnosti podniku bude provedena také finanční analýza konkurenční společnosti, a to firmy FORMAL Trading, s.r.o., která je považována za jednoho z jeho hlavních konkurentů. Na základě zjištěných výsledků z finančních analýz bude provedeno mezipodnikové srovnání, pomocí spider analýzy, které umožní porovnání analyzovaného podniku s konkurenční firmou a také s odvětvím, do kterého firmy spadají.

Čtvrtou z aplikovaných metod bude model IDIMNOSU, který představuje novodobé pojetí konkurenceschopnosti podniku. Model se bude snažit posoudit konkurenceschopnost

vybraného podniku z hlediska měkkých faktorů, kterými jsou identita, integrita, mobilita a suverenita. Věnování pozornosti těmto faktorům je v dnešní době podstatou při zajišťování efektivitu podniku. Pro sestavení modelu budou využity převážně informace získané prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s předem připravenými otázkami s ředitelkou firmy, který je uveden v příloze 1.

A na závěr bude provedena SWOT analýza, která bude sloužit jako syntéza všech zjištěných informací z doposud vykonaných analýz. Analýza bude shrnovat nejpodstatnější faktory vnitřního i vnějšího podnikového okolí. Bude definovat silné a slabé stránky podniku, které vychází z vnitřního prostředí firmy, a příležitosti a hrozby, které plynou z vnějšího prostředí firmy. Jednotlivé faktory budou bodově ohodnoceny a následně prostřednictvím matice faktorů zjistíme, která ze SWOT strategií bude pro podnik nejvhodnější.

## **4.1 PEST analýza**

### **4.1.1 Politicko-legislativní faktory**

Politická situace velmi významně ovlivňuje všechny podniky a u České republiky se nedá říci, že by byla nijak příznivá a stabilní. Neustálé střídání politických stran a jednotlivých ministrů s sebou nese neustále nové vládní politiky, neustále nové reformy, různá nařízení a návrhy na úsporná opatření. Ty mají často negativní vliv na podnikatele a jejich činnost. Ale nedotýkají se pouze jich, ale také všech občanů. A právě ti představují významnou kupní sílu na trhu.

V každém státě platí jistá legislativní pravidla, která upravují podnikání. V České republice tomu není jinak. I tady veškeré podniky musí dodržovat platnou legislativu, a jelikož ČR je od roku 2004 členem Evropské unie, tak musí dodržovat i nařízení EU. Podnikatelé musí znát a dodržovat legislativní normy plynoucí především z Občanského zákoníku, Zákoníku práce, Zákona o ochraně osobních údajů, Zákona o ochraně spotřebitele, Zákona o dani z příjmu, Zákona o dani z přidané hodnoty a dalších zákonů ČR.

Občanský zákoník je důležitým předpisem, který upravuje právní vztahy, ve kterých se všichni neustále pohybujeme každý den. Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník vešel v platnost 1. ledna 2014. Je členěn do pěti částí - část obecnou, rodinné právo, absolutní majetková práva, relativní majetková práva a na ustanovení společná, přechodná a závěrečná. Podle obecné části (Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, § 1) je předmětem úpravy zákoníku: Občanský zákoník upravuje majetkové vztahy fyzických a právnických osob,

majetkové vztahy mezi těmito osobami a státem, jakož i vztahy vyplývající z práva na ochranu osob, pokud tyto občanskoprávní vztahy neupravují jiné zákony.

Zákoník práce č. 262/2006 Sb. upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli.

Zákon o ochraně osobních údajů č. 101/2000 Sb. vymezuje základní pojmy a především práva a povinnosti při zpracování osobních údajů včetně citlivých údajů. Tento zákon chrání osobní údaje, které jsou firmě při nákupu poskytnuty. Osobními údaji je myšleno jméno a příjmení, adresa, telefonní číslo, e-mail, IČO, DIČ a další podobné údaje.

Zákon o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb. dohlíží na povinnosti při prodeji výrobků a poskytování služeb. Jako je dodržování poctivosti, zákaz nekalých, klamavých a agresivních obchodních praktik, zákaz diskriminace spotřebitele a stanovuje povinnosti při nakládání s nebezpečnými výrobky. Dohled nad dodržováním tohoto zákona zajišťuje Česká obchodní inspekce ([www.zakony.centrum.cz](http://www.zakony.centrum.cz)).

Na firmu má také velký dopad daňová politika. Nejvýznamnější je daň z přidané hodnoty (dále jen. DPH), kterou upravuje Zákon o dani z přidané hodnoty č. 235/2004 Sb.. Tento zákon vymezuje základní pojmy související s daňovou problematikou, sazby daně a její výpočet atd. V současnosti platí tři sazby DPH: jedna základní a dvě snížené. Základní sazba DPH činí 21 % a platí na většinu zboží a služeb. První snížená sazba činí 15 % a je ji možno uplatňovat na teplo, chlad, sběr komunálního odpadu, ubytovací služby atd. Druhá snížená sazba je ve výši 10 % a uplatňuje se na kojeneckou výživu, tištěné obrázkové knihy pro děti apod. První dvě zmíněné sazby v uvedené výši platí od roku 2013 a druhá snížená sazba je v platnosti od počátku roku 2015. Produkty firmy XYZ spol. s r.o. podléhají základní sazbě DPH - tedy 21 % ([www.jakpodnikat.cz](http://www.jakpodnikat.cz)).

Další z daní, které ovlivňují podnikání je daň z příjmu. Tu upravuje Zákon o dani z příjmu č. 586/1992 Sb. Daň je podle zákona aplikována na finanční příjem fyzických osob, obchodních společností nebo jiných právnických osob. Pro podnik je důležitá daň z příjmu právnických osob, jejíž výše výrazně ovlivňuje výsledek hospodaření firmy. V současné době je sazba daně z příjmu právnických osob ve výši 19 %. Tak tomu je již od roku 2010. Devatenácti procentní sazba je nejnižší sazbou v minulosti. Dříve se sazba držela na vyšší úrovni, například r. 2000 byla 31 %. Od té doby se postupně snižuje a to je pro podnikatele příznivé, záleží však jak dlouho takto nízká sazba vydrží, už nyní se hovoří o jejím zvýšení do budoucna ([www.ucetnikavarna.cz](http://www.ucetnikavarna.cz)).

Je důležité také zmínit, že společnost XYZ spol. s r.o. získala certifikát ČSN EN ISO 9001:2009 od společnosti TÜV SÜD Czech s.r.o., což je důkazem a zárukou jejich kvalitních

služeb. Tento certifikát je jednou z nejvýznamnějších českých norem. Spadá do oblasti řízení jakosti a je zárukou, že procesy ve firmě jsou prováděny podle stanovených norem a garantují kvalitu prodáváných výrobků a poskytovaných služeb. Firma tento certifikát dříve potřebovala k účasti na veřejných zakázkách. V současnosti se však firma může veřejných zakázek účastnit i bez něj, tudíž pro ni certifikát není již tak podstatný ([www.iso.cz](http://www.iso.cz)).

#### **4.1.2 Ekonomické faktory**

Mezi klíčové ekonomické faktory, jejichž vývoj a změna v průběhu období má vliv na podnikání firmy XYZ spol. s r.o., patří především vývoj HDP, míra inflace, míra nezaměstnanosti a vývoj směnných kurzů.

V posledních letech na podnik z hlediska ekonomické stránky měla také významný vliv hospodářská krize, která se v České republice začala projevovat od r. 2008. Krize poznamenala širokou škálu podniků, zanechala negativní následky, které měly ve velkém množství až likvidační dopad. Z krize se některé podniky vzpamatovávají až v dnešní době. Neměla negativní dopady pouze na podnikatele, ale také na celé obyvatelstvo. Jelikož se krize projevila hromadným propouštěním zaměstnanců především v průmyslových odvětvích, zpřísnily se podmínky pro poskytování hypoték, banky zpřísnily podmínky pro poskytování úvěrů, došlo ke snižování exportů a spotřebitelských výdajů. Uvádí se, že největší dopady krize byly zaznamenány v odvětví průmyslu. Firmy se od roku 2008 střetávaly s výrazným poklesem zakázek, což je obrovská hrozba pro jejich budoucí existenci ([www.unihostostrava.cz](http://www.unihostostrava.cz)).

Ani firma XYZ spol. s r.o. se této krizi nevyhnula. Naopak podle ředitelky firmy byla krizí poznamenána velmi výrazně, a to v tu nejnevhodnější dobu. Jelikož jak již bylo zmíněno, firma se roku 2009 přestěhovala do nového vlastního areálu a úvěr na tento objekt potřebovala splácet. Místo vydělávání, jim ale začaly ubývat zakázky a firma začala stagnovat. Firma měla v letech 2009 - 2010 velmi špatné období. Práce ubývalo, až takřka nebylo na čem pracovat, místo výroby se tedy soustředili pouze na servis a doprovodné činnosti, aby firma vůbec fungovala, začalo docházet k výraznému propuštění dělníků. Obrat nastal až roku 2014, kdy se situace začala postupně vyrovnávat a firma začala prosperovat. Od minulého roku podnik již naplno funguje a naopak se pro ni přelom roku 2015 a 2016 stal velmi příznivým obdobím, kdy firma zaznamenává největší poptávku za celou dobu její existence.

## Hrubý domácí produkt

Jedním z klíčových makroekonomických ukazatelů je právě hrubý domácí produkt (dále jen HDP), který poukazuje na vývoj národního hospodářství státu a měří výkonnost jeho ekonomiky. HDP stanovuje prostřednictvím peněžního vyjádření celkovou hodnotu statků a služeb vytvořených v daném období na určitém území. Tento ukazatel se používá pro stanovení odhadu ekonomického vývoje státu ([www.czso.cz](http://www.czso.cz)).

Český statistický úřad podává informace o výši HDP České republiky v běžných cenách pro jednotlivé roky a stanovuje jeho meziroční změny, které jsou uvedené v následující tabulce pro roky 2010 - 2014 (viz tab. 4.1). Dále je v tabulce také uvedena predikce vývoje HDP a meziročních změny HDP ze stránek Ministerstva financí ČR, podle kterých můžeme pozorovat, jak bude HDP v následujících letech růst. Predikce změny HDP v roce 2015 je velmi výrazná. V dalších tabulkách je možno vidět nejnovější informace o HDP ČR dle ČSÚ, kde je uveden vývoj HDP ČR v jednotlivých čtvrtletích roku 2014 (viz tab. 4.2) a roku 2015 (viz tab. 4.3). Z těchto informací je patrné, že výkonnost ekonomiky ČR roku 2015 výrazně vzrostla.

Tab. 4.1 Vývoj HDP v ČR v letech 2010 - 2017

Vývoj HDP v ČR v letech 2010 - 2017						Aktuální predikce		
Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
HDP*	3 954	4 023	4 042	4 077	4 261	4 495	4657	4831
Meziroční změna**	2,3	2,0	-0,9	-0,5	2,0	4,6	2,7	2,6

\* HDP v mld. Kč v běžných cenách

\*\* Meziroční změna HDP v % reálně

Zdroj: vlastní zpracování ([www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz))

Tab. 4.2 Vývoj HDP v ČR roku 2014

Vývoj HDP v ČR roku 2014	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
Meziroční změna HDP v %	2,0	2,6	2,3	1,3

Zdroj: vlastní zpracování ([www.finance.cz](http://www.finance.cz))

Tab. 4.3 Vývoj HDP v ČR roku 2015

Vývoj HDP v ČR roku 2015	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí
<b>Meziroční změna HDP v %</b>	3,9	4,4	4,3	4,0

Zdroj: vlastní zpracování (www.finance.cz)

Podle MFČR je mnoho příčin, které způsobily růst ekonomiky roku 2015 pouze jednorázových a dočasných. Velký podíl na růstu mělo čerpání prostředků z fondů Evropské unie z programového období 2007 - 2013, které se mohly využít pouze do konce roku 2015. Nárůst HDP byl také ovlivněn jednorázovým přesunutím výnosu spotřební daně z tabákových výrobků z roku 2014. K němu došlo kvůli omezené platnosti tabákových nálepek. A také ke zlepšení ekonomiky přispěl pozitivní nabídkový šok díky značnému propadu korunové ceny ropy. Všechny tyto faktory výrazně dopomohly takové meziroční změně HDP v roku 2015, proto se v letošním roku tak velký nárůst nepředvídá. I když nízká cena ropy by měla růst HDP podpořit i letos, ale podstatně menší mírou. Proto je předpokládaná meziroční změna pro rok 2016 stanovena na 2,7 % (www.mfcr.cz).

### Míra inflace

Míra inflace vyjadřuje obecný nárůst cenové hladiny v průběhu času. Dá se říci, že představuje znehodnocení měny ve vymezeném časovém úseku. Jde tedy o oslabení reálné koruny (kupní síly) dané měny vůči statkům a službám, které spotřebitelé nakupují.

V následující tabulce (viz tab. 4.4) je uveden vývoj průměrné roční míry inflace v letech 2010 - 2015. Průměrná roční míra inflace je vyjádřena přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen a představuje změnu průměrné cenové hladiny v procentech za posledních dvanáct měsíců o proti průměru bezprostředně předcházejících dvanácti měsícům (www.czso.cz).

Tab. 4.4 Průměrná roční míra inflace v ČR

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Míra inflace v %*</b>	1,5	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3

\* Průměrná roční míra inflace v procentuálním vyjádření

Zdroj: vlastní zpracování (www.czso.cz)

Z tabulky je možno vidět, že průměrná míra inflace se v průběhu posledních šesti let výrazně měnila. Největší nárůst nastal roku 2012, kdy míra inflace dosahovala hodnoty 3,3 %. Naopak v posledních dvou letech (tj. rok 2014 a 2015) byla hladina inflace nejnižší. Právě minulý rok dosahovala hodnoty pouze 0,3 %, což je nejnižší hodnota za posledních třináct let (od roku 2003) a je to také druhá nejnižší míra inflace v historii ČR vůbec. Podle Ministerstva financí byla tato nízká hodnota způsobena propadem světových minerálních paliv a celkově nízkou mírou inflace v globálním měřítku. Ministerstvo financí ČR uvádí aktuální predikci průměrné míry inflace, podle které bude roku 2016 dosahovat hodnoty 0,5 % a roku 2017 by se měla navýšit až na hodnotu 1,7 % ([www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz)).

Podle ČSÚ a také predikce MFČR by se hodnoty z roku 2015 neměly v průběhu letošního roku nijak výrazně měnit. Tomu nasvědčují aktuální údaje Českého statistického úřadu, jelikož průměrná roční míra inflace v únoru letošního roku 2016 dosahovala hodnoty 0,4 %, což je stejná hladina jako v lednu 2016 ([www.czso.cz](http://www.czso.cz)).

### **Míra nezaměstnanosti**

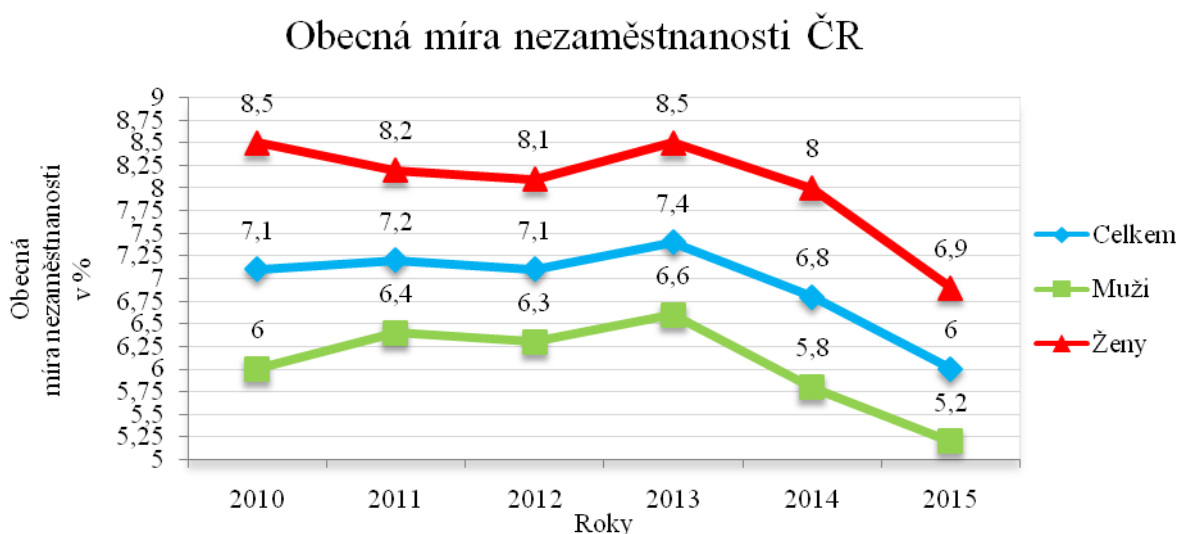
Míra nezaměstnanosti je dalším z velmi podstatných ekonomických ukazatelů, které jsou neustále pozorovány a diskutovány, obzvláště v posledních letech. Jelikož díky ekonomické krizi nastaly v jejich hodnotách velké výkyvy. V České republice je nezaměstnanost velkým a složitým problémem. Naštěstí se ji postupně daří snižovat.

Český statistický úřad sleduje ukazatel obecné míry nezaměstnanosti, která v procentuálním vyjádření udává podíl nezaměstnaných na celkovém počtu pracovní síly (tj. součet zaměstnaných a nezaměstnaných). V následující tabulce (viz tab. 4.5) je možno vidět, jak se obecná míra nezaměstnanosti vyvíjela v průběhu posledních 6 let.

Obecná míra nezaměstnanosti v lednu 2016 dosahovala hodnoty 4,6 %. To znamená, že se meziročně snížila o 1,3 %. Podle pohlaví míra nezaměstnanosti dosahuje u mužů 3,8 % a u žen 5,6 % ([www.czso.cz](http://www.czso.cz)).

Co se týká obecné míry nezaměstnanosti přímo v kraji, kde firma sídlí, Český statistický úřad uvádí, že v Olomouckém kraji je ke třetímu čtvrtletí r. 2015 zaznamenána hodnota 5,4 %. Ve srovnání s předchozím rokem ke stejnému datu, je zaznamenán výrazný pokles. Tento ukazatel se snížil o 1,9 % ([www.czso.cz](http://www.czso.cz)).

Graf 4.1 Obecná míra nezaměstnanosti ČR



Zdroj: vlastní zpracování (www.czso.cz)

Tab. 4.5 Obecná míra nezaměstnanosti ČR

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Celkem*</b>	7,1	7,2	7,1	7,4	6,8	6
<b>Muži**</b>	6	6,4	6,3	6,6	5,8	5,2
<b>Ženy***</b>	8,5	8,2	8,1	8,5	8	6,9

\* Obecná míra nezaměstnanosti ČR celkem v %

\*\* Obecná míra nezaměstnanosti ČR u mužů v %

\*\*\* Obecná míra nezaměstnanosti ČR u žen v %

Zdroj: vlastní zpracování (www.czso.cz)

Jak můžeme z grafu i tabulky vidět celková obecná míra nezaměstnanosti za posledních 6 let byla nejvyšší roku 2013 a to 7,4 %. Od té doby se výrazně snižovala a minulý rok 2015 dokonce dosahovala hodnoty 6 %. To je nejnižší hodnota nezaměstnanosti za posledních 6 let. Je patrné, že České republice se daří dopady ekonomické krize postupně vyrovnávat.

### Vývoj směnných kurzů

Jelikož firma obchoduje se zahraničním, tak i vývoj směnných kurzů je třeba zařadit mezi ekonomické faktory, které na podnik mají vliv. Firma obchoduje především s Itálií, proto je třeba sledovat kurz eura, které je státní měnou Itálie. Euro je však díky EU i v



několika dalších významných státech. Dále je dobré sledovat i kurz amerického dolaru, který je také častou měnou pro obchodování (<https://cz.products.erstegroup.com>).

#### **Směnný kurz dle ČNB k datu 10. března 2016**

EUR/CZK 27,0350

USD/CZK 24,8990

#### **4.1.3 Sociálně-demografické faktory**

Mezi sociálně-demografické faktory, které by mohly mít na společnost vliv, řadíme především počet obyvatel, vzdělanost obyvatelstva, mobilitu a životní styl.

Firma XYZ spol. s r.o. se v současné době nejvíce potýká s problémem nedostatku kvalifikované pracovní síly. I když firma neklade nijak přehnané podmínky na pracovníky, i tak se potýká s velkým nedostatkem personálu, především ve výrobní oblasti. Nejvíce firma postrádá zaměstnance na technické pozice (např.: konstruktéry, svářeče, zámečníky). V oblasti administrativy firma nemá problém s nedostatkem zaměstnanců.

Co se týká kvalifikace pracovníků, firma požaduje různorodé vzdělání. V oblasti výroby firma zaměstnává, jak pracovníky s minimálním základním vzděláním (většinou pracovníci pro přípravu materiálu), tak zaměstnance se státními zkouškami (většina svářečů), zaměstnance s jeřábnickým průkazem (servisní mechanici). V oblasti administrativy potom zaměstnanci musí mít minimálně středoškolské vzdělání s maturitou, znalost cizího jazyka je výhodou (především anglický jazyk, italský jazyk je velikou výhodou).

#### **Počet obyvatel**

Podle posledních aktuálních údajů Českého statistického úřadu, Česká republika měla k 31. září 2015 10 546 120 obyvatel. Jelikož je firma situovaná v Olomouckém kraji, je třeba se zabývat i konkrétním počtem obyvatel v této oblasti. Dle ČSÚ je v Olomouckém kraji k datu 30. září 2015 uvedeno 634 966 obyvatel. To znamená, že oproti předchozímu roku se počet obyvatel snížil o 0,1 % ([www.czso.cz](http://www.czso.cz)).

#### **Vzdělání obyvatelstva**

Český statistický úřad udává poslední informace o dosaženém vzdělání obyvatelstva ČR podle výsledků ze sčítání lidu, které proběhlo roku 2011. Podle získaných informací bylo zjištěno, že v roce 2011 celá třetina obyvatel ČR ve věku 15 let a více dosahovala středního vzdělání nebo vyučení bez maturity, 27,1 % obyvatel dosahovalo úplného středoškolského

vzdělání (s maturitou). A vysokoškolského vzdělání dosahoval přibližně každý osmý obyvatel ve věku 15 let a více. Dá se tedy říci, že více než dvě pětiny obyvatel ČR získaly vzdělání s maturitou či vyššího stupně. A méně než jedna pětina obyvatel dosahuje nejvýše základního vzdělání. Konkrétní čísla ohledně dosaženého vzdělání obyvatelstva ČR z roku 2011 je možno vidět v následující tabulce (viz tab. 4.6) ([www.czso.cz](http://www.czso.cz)).

Tab. 4.6 Úroveň vzdělání obyvatelstva ČR ve věku 15 let a více dle výsledků sčítání lidu ke 26. březnu 2011

Nejvyšší dosažené vzdělání		absolutní vyjádření			procentuální vyjádření		
		celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy
<b>celkem</b>		8 947 632	4 345 817	4 601 815	100	100	100
<b>bez vzdělání</b>		42 384	19 698	22 686	0,5	0,5	0,5
<b>neukončené základní vzdělání</b>		29 488	13 710	15 778	0,3	0,3	0,3
<b>základní vzdělání</b>		1 542 114	565 306	976 808	17,2	13	21,2
<b>střední vzdělání bez maturity</b>		2 952 112	1 703 103	1 249 009	33	39,2	27,1
<b>úplné střední vzdělání</b>		2 425 064	1 069 042	1 356 022	27,1	24,6	29,5
<b>vyšší odborné vzdělání</b>		117 111	43 061	74 050	1,3	1	1,6
<b>vysokoškolské vzdělání</b>		1 114 731	577 685	537 046	12,5	13,3	11,7
<b>z toho:</b>	<b>bakalářské</b>	179 355	74 998	104 357	2	1,7	2,3
	<b>magisterské</b>	881 592	465 401	416 191	9,9	10,7	9
	<b>doktorské</b>	53 784	37 286	16 498	0,6	0,9	0,4
<b>nezjištěno</b>		476 691	265 999	210 692	5,3	6,1	4,6

Zdroj: vlastní zpracování ([www.czso.cz](http://www.czso.cz))

## Mobilita a životní styl

Mobilita jak pracovní tak i studijní se díky globalizaci stává více a více rozšířenější přirozenou společenskou potřebou obyvatelstva. Vyspělé země mobilitu považují za přínos, jak pro jednotlivce, tak i pro celou společnost. Proto se země snaží mobilitu podporovat.

Životní styl se obyvatelstva prošel v průběhu dvou desítek let výraznou změnou. Tradiční model rodiny je upozaděn, lidé svůj volný čas tráví náročněji než dříve, mají všeobecně větší nároky i finanční výdaje.

#### **4.1.4 Technicko-technologické faktory**

V dnešní době se technologie a její pokroky dotýkají takřka celé civilizace. Tržní prostředí se setkává s rychlým tempem technologických změn a neustále novými inovacemi v této oblasti. Stále se vymýšlí nové výrobní možnosti a tím se zkracuje životní cyklus výrobků. Podniky by se proto měly snažit o to, aby v této oblasti nezaostávaly. Musí být schopny rychle reagovat na tento vliv faktorů a snažit se jej předvídat. I firma podnikající v jeřábnické a manipulační technice musí čelit neustále rychlejšímu vývoji a inovativním změnám. Dochází k modernizaci jeřábní techniky a zvedacího zařízení. Seřizování jeřábů je složitější díky jejich vývoji. Jelikož jeřáby nejsou pouze hydraulické a mechanické, ale jsou řízeny elektronicky, což je podstatně složitější na seřizování pro jejich správnou funkci. Firma díky tomu musí investovat nemalé finanční prostředky do výzkumu a vývoje. I zaměstnanci se technologickým změnám musí přizpůsobit, musí se v této oblasti neustále zdokonalovat (především seřizovači jeřábů). Firma se proto snaží své zaměstnance velmi podporovat v oblasti zvyšování jejich kvalifikace prostřednictvím nejrůznějších školení a dotačních programů.

### **4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil**

#### **4.2.1 Existující konkurence v odvětví**

Znalost vlastních konkurentů je pro každou firmu klíčová. Mohou představovat jistá rizika, která by firmy měly zohlednit za každých okolností. Proto je stávající konkurence v odvětví středem této Porterovy analýzy.

Firma XYZ spol. s r.o. sídlící v Olomouckém kraji má své jméno po celé České republice, avšak není v ČR jediná, která poskytuje služby a produkty v oblasti manipulační a jeřábové techniky. Firma za své největší konkurenty považuje hlavně podniky FORNAL Trading, HCS Centrum, CHARVÁT CTS, Kuhn - MT. Tyto firmy v podstatě vykonávají stejnou činnost jako firma XYZ spol. s r.o. Konkuruji si hlavně cenou a také kvalitou servisu. Firmy se snaží klientům nabízet nejlepší servisní podmínky, hlavně co se týče doby záruční lhůty, prohlídek zdarma a podobně. Samozřejmě jednotlivé společnosti mohou také konkurovat lokalitou, ve které se nachází. Firmy sídlí v jiných částech republiky a to může být

také jeden z důvodů, proč jim zákazníci dají přednost před těmi ostatními. Jelikož potom mají větší pohodlí při servisu zařízení.

**FORNAL Trading, s.r.o.** sídlí ve Zlínském kraji, konkrétně v obci Lutopecny v okrese Kroměříž. Jedná se o relativně rozrostlou firmu, která má na trhu významné postavení, hlavně díky její dlouhé historii. Nachází se nedaleko společnosti XYZ spol. s r.o., jsou od sebe vzdáleny pouhých 58,1 km. FORNAL trading na trhu působí od roku 1990. Nejprve se zabývala prodejem, montážemi a servisem nástaveb. Až o 5 let později začala vyrábět vlastní nástavby nákladních vozidel a specializovala se na kontejnerové nosiče a sklápěče, které si sama vyrábí. Firma je zaměřena konkrétně na ramenové a hákové nosiče kontejnerů, nosiče nástaveb, návěsové přepravníky kontejnerů, traktorové návěsy - nosiče kontejnerů, sklápěče a polypové drapáky. Podnik může mít tedy jistou výhodu ve své užší specializaci, ale firma XYZ nabízí zákazníkům provedení zakázek v širší škále jeřábové a manipulační techniky, včetně těch co nabízí FORNAL Trading. Dále se také firmy liší v nabízeném servisu. Firma FORNAL Trading neposkytuje výjezdní servis ([www.fornal.cz](http://www.fornal.cz)).

**HCS Centrum s.r.o.** je další z významných firem působící v oboru manipulační techniky. Jelikož se na trhu pohybuje od roku 1995, tak se také může pyšnit dlouhou historií na českém trhu. Firma se nachází v Jihočeském kraji, konkrétně v městě Planá nad Lužnicí. Od společnosti XYZ je tedy vzdálená 239 km. HCS Centrum se zabývá prodejem, montážemi a servisem hydraulických nakládacích jeřábů a manipulačních zařízení. Sestavuje komplexní odtahové vozy a další speciální nástavby podle přání zákazníka. Významnou konkurenční výhodou podniku je jeho výhradní zastoupení firmy Autogru PM S.p.A. pro Českou republiku. Jedná se o jednu ze tří nejvíce frekventovaných značek jeřábů v ČR (tj. FASSI, PALFINGER, PM). HCS Centrum dále zastupuje firmy a to Maxilift hydraulické jeřáby, Rozzi hydraulická přídatná zařízení, LIV hydraulické jeřáby pro lesnictví a kovošrot, TAM nosiče kontejnerů, Oilsteel pracovní plošiny, OMFB hydraulické komponenty. Je patrné, že podnik nabízí širokou škálu manipulační techniky, v podstatě stejnou jako firma XYZ. Firma se od sebe liší hlavně zastupující značkou jeřábů, jelikož firma XYZ je výhradním zástupcem značky FASSI GRU S.p.A. pro český trh. Dále se také podniky liší v nabízeném servisu. Firma HCS Centrum neposkytuje výjezdní servis ([www.hcscentrum.cz](http://www.hcscentrum.cz)).

**Firmu CHARVÁT CTS a.s.** můžeme také zařadit mezi hlavní konkurenty. Firma se podobně jako předchozí může pyšnit dlouholetou tradicí. Proto ji lze řadit mezi významné

firmy v tomto oboru. Firma byla založena jako Strojní a traktorová stanice Okřínek již v roce 1949, kdy sloužila jako technická základna pro opravy zemědělských strojů. Ale cesta k hlavní oblasti současné činnosti začala až v polovině osmdesátých let. Firma od té doby prošla mnoha změnami v jejím vlastnictví. Poslední změna nastala roku 2013, kdy se změnil majitel společnosti. To vedlo i ke změně názvu společnosti na současný název CHARVÁT CTS a.s. Firma sídlí ve Středočeském kraji, konkrétně ve městě Poděbrady. Od firmy XYZ je tedy vzdálená 196 km.

Firma nabízí široký výrobní program systémů kontejnerové dopravy. V současnosti ve svém sortimentu nabízí teleskopické a kloubové nosiče, dvouramenné nosiče, vlastní traktorové návěsy. Zaměřuje se především na oblast zemědělství, pro které byly mechanismy původně určené. Prosadily se zejména ve stavebnictví, v odpadovém hospodářství, komunálních službách, ale i u hasičských záchranných sborů a armády NATO. Mají i rozsáhlou nabídku kontejnerů. Firma dále tvoří obchodní zastoupení dánského výrobce hydraulických nakládacích jeřábů HMF. Jde vidět, že firma CHARVÁT CTS ve svém oboru vyniká. Nicméně firma není výhradním zástupcem jedné z mnoho značek jeřábů a neposkytuje ani jednu z nejvíce frekventovaných značek jeřábů v ČR (tj. FASSI, PALFINGER, PM), což firma XYZ ano, a to právě značku FASSI. Firma spíše vyniká ve výrobě nosičů. Také se tyto dvě firmy od sebe liší nabízeným servisem zákazníkům. Neposkytuje výjezdní servis ([www.charvat-cts.cz](http://www.charvat-cts.cz)).

**Kuhn - MT, s.r.o.** je firma sídlící v Jihočeském kraji, konkrétně ve městě České Budějovice. Od firmy XYZ je vzdálená 272 km. Společnost se zabývá montáží a servisem hydraulických jeřábů značky Palfinger a Epsilon, nosičů kontejnerů Palift, pracovních plošin Bison a čel MBB či Palgate. Také se zaměřuje na vysokozdvížné vozíky Mitsubishi. A poskytuje revize těchto zařízení a odborné poradenství v této oblasti. Firma Kuhn - MT v České republice patří mezi nadnárodní skupinu KUHN, která vlastní zahraniční dceřiné společnosti v několika zemích Evropy. A to v České Republice, na Slovensku, v Maďarsku, Chorvatsku, Bosně, ve Slovinsku, v Polsku, Švýcarsku a Německu. Skupina představuje spolehlivé partnerství ve stavebnictví, dopravě, ve skladových a logistických oborech.

I když se jedná o konkurenční firmy, které v podstatě provozují stejnou činnost podnikání, dokážou spolu někdy i spolupracovat. Někdy si konkurují a někdy si pomáhají ke společnému zisku a úspěchu. Dá se říci, že firmu XYZ spol. s r.o. vyloženě žádá z konkurenčních firem nijak zásadně neohrožuje. Ano konkurence je a najdou se mezi ní i

velmi silné firmy. Ale firma má na trhu své významné postavení, má za sebou dlouhou a úspěšnou historii, je stabilní a efektivně hospodaří ([www.kuhn-mt.cz](http://www.kuhn-mt.cz)).

#### **4.2.2 Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví**

Samozřejmě, že každý nově vstupující podnik do odvětví jeřábové techniky a hydrauliky představuje určitou konkurenci pro všechny podniky, jež v tomto odvětví působí. Avšak nové firmy nepředstavují nijak velké riziko. Vždy však záleží, jakou činností se tyto nové firmy budou konkrétně zabývat. Všechny významné podniky z tohoto odvětví mají na trhu dlouholetou historii, většinou okolo 20 let. Tyto firmy začínaly s podnikáním již po revoluci a tím nad všemi novými konkurenty mají a vždy budou mít obrovskou výhodu. Ohrožující situace pro podnik by nastala pouze tehdy, kdy by na český trh přišla firma, která by s sebou přinesla zcela novou značku jeřábů, což není vůbec jednoduché. Většina značek jeřábů na českém trhu již své zastoupení má. Existuje několik značek jeřábů, z nichž tři jsou velmi frekventované na českém trhu. Jsou to značky FASSI, PALFINGER a PM. A právě firma XYZ spol. s r.o. působí jako jediný zastupitel jedné z nich, jde o italskou značku FASSI. Proto patří mezi jedničky na trhu v oboru jeřábové techniky a hydrauliky. A jelikož je český trh relativně malý, nové firmy zde nemají velké možnosti pro prosazení se v ohrožujícím měřítku. Nově vznikající konkurenti nejsou tedy podniku nijakou přítěží. Naopak lze říci, že kdyby přišla firma, která by se chtěla nově uplatnit na tomto trhu, s velkou pravděpodobností by začala nakupovat jeřáby od firmy XYZ spol. s r.o. a dále poskytovala jen svoji montáž. Tím by naopak nový konkurent této firmě přilepšil.

#### **4.2.3 Hrozba substitutů**

V jeřábnickém zařízení se těžko poměruje podobnost výrobků. Jelikož firma tohoto typu plní objednávky přímo na zakázku, tedy každá zakázka je originál a podobnost s ostatními produkty se těžko stanovuje. Hlavní náplní firmy je v podstatě výroba nástaveb pro jeřábová zařízení na nákladní automobily, kdy jeřábová ramena se dováží z italské firmy FASSI GRU S.p.A. Kdybychom se zaměřili pouze na jeřábová ramena a hledali substituční výrobky, zjistili bychom, že většina těchto výrobků je dovážena z Itálie a jeřábová ramena jsou v podstatě všechna na stejný způsob. Při jejich volbě záleží zcela na preferenci značky. Ředitelka společnosti XYZ spol. s r.o. by přirovnala volbu značky jeřábů k volbě značek automobilů. "Každý zákazník má svoji oblíbenou značku automobilů, ať už z důvodu ohlasných recenzí na produkt či podnik, který produkt vyrábí. Samozřejmě se jeřábová ramena něčím odlišují, ať už technikou zpracování, či materiálem, ale většinou to má

minimalistický vliv na jejich používání, důležitou roli u takových zařízení hraje jejich montáž a servis". Právě díky tomu bychom měli spíše hovořit o hrozbě substituci montáže, výroby nástaveb a servisu manipulační techniky. Ale i v tomto nenajdeme moc podoby s ostatními výrobky, protože v tomto se vyznačuje originalita firmy YXZ spol. s r.o..

Avšak z hlediska podobnosti poskytovaných činností bychom mohli označit hlavní konkurenty více zmiňované v předchozí podkapitole (viz kap. 4.2.1), jako firmy poskytující substituční produkty a služby. Jsou to tedy podniky FORMAL Trading, HCS Centrum, CHARVÁT CTS, Kuhn - MT. Provádí v podstatě stejnou činnost jako podnik XYZ, dá se je tedy považovat za firmy provádějící substituční produkty a služby, ale určitým způsobem se od sebe vždy jednotlivé zakázky liší. Tyto podniky poskytují také substituční službu a to servis manipulačního zařízení. I v této oblasti se však mohou odlišovat, a to především kvalitou, rychlostí, podmínkami servisních služeb. Například konkurenční výhodou firmy XYZ je výjezdní servis, který poskytuje málo která firma.

Vzhledem ke všem těmto zmíněným skutečnostem je hrozba podniků nabízejících substituční produkty nízká.

#### **4.2.4 Vyjednávací síla odběratelů**

Firma nemá vytyčenou skupinu odběratelů. Obsluhuje, jak malé tak velké firmy, ale také i drobné podnikatele. V podstatě všechny subjekty, které tuto techniku potřebují. Cílovou skupinou pro podnik jsou tedy veškeré subjekty, které potřebují tuto jeřábovou a hydraulickou techniku. Jde o velmi rozmanitá zařízení, kdy každé z nich je specifické. Proto se firma zabývá pouze zakázkovou výrobou. Každý kus je originál. Vše se vyrábí přesně "na míru" podle požadavků zákazníka. Zákazník se při potřebě takového zařízení pouze rozhoduje, kterou značku bude preferovat a tím pádem volí tu firmu, která vybranou značku jeřábů nabízí. Výběr dodavatele je většinou odvozen od osobních preferencí a doporučení. Samozřejmě také záleží na ceně, ale ta zde hraje až tak významnou roli. Jestliže si zákazník vybere značku, tak nemá moc možností, od které firmy si zakázku nechá vyhotovit. Významné firmy v tomto oboru neposkytují stejné značky, jako jejich konkurenti. Z toho tedy plyne, že vyjednávací síla odběratelů je takřka nulová. Samozřejmě každý zákazník se snaží získat nějaké výhody. Ale zde to není ani tak o snížení ceny zakázky, ale spíše ve výhodách v prodloužené záruce a pozáručním servisu.

#### **4.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů**

Podnik potřebuje dva typy dodavatelů a to dodavatele jeřábů a dodavatele materiálu pro výrobu nástaveb. Firma, která podniku dodává jeřáby, patří mezi jejich nejvýznamnějšího dodavatele. Jde o italskou firmu FASSI GRU S.p.A. a jde o jejich výhradního dodavatele jeřábu. Je tedy patrné, že vyjednávací síla tohoto dodavatele je značná. Jelikož prodej jeřábů značky FASSI je pro firmu nejproduktivnější činností. Jak již bylo zmíněno, firma XYZ spol. s r.o. je výhradním prodejcem jeřábů této značky na českém trhu. Kdyby byli nuceni z jakýchkoli důvodů změnit značku jeřábů, vedlo by to k velkým problémům, které by mohly mít pro podnik likvidační následky. Jelikož spolupráce s touto italskou společností firmě vytváří hlavní konkurenční výhodu, a to v podobě výhradního zastoupení značky jeřábů FASSI pro český trh. Firma s italskou společností sice může vyjednávat o ceně či různých výhodách, ale vždy je v určité míře. Vše záleží na typu zakázky a také na velikosti odběru.

Druhou skupinou dodavatelů jsou ti, od kterých firma odebírá materiál na výrobu nástaveb. Pro ty je potřebné železo, nejrůznější autodíly a také různé komponenty pro nástavby. Podnik nejprve před objednáním surovin a produktů pro vyhotovení nástavby zadá poptávku na více firem. A podle nabídnutých cen a termínů dodání se rozhoduje o volbě dodavatele. Avšak nejčastějšími dodavateli těchto surovin a zboží jsou firmy: Feron, a.s. a Fe Produkt, a.s. pro odběr železa. Dále firmy Chladniček autodíly, s.r.o. a Zdeněk Johanes pro nákup autodílů. A Firmy TRANS - TECHNIK spol. s r.o. a ITAL - ACCESSORI, od kterých odebírá různé komponenty k nástavbám. Jelikož firma XYZ nejprve zadá poptávku a až poté podle nabídnutých skutečností si vybere dodavatele. Je tak tedy patrné, že v rámci druhé skupiny dodavatelů je jejich vyjednávací síla značně menší než u italského dodavatele jeřábů.

### **4.3 Finanční analýza průmyslového podniku XYZ, spol. s r.o.**

Další klíčovou metodou, kterou se tato kapitola bude zabývat, je finanční analýza, která tvoří podstatnou část finančního řízení. Pro posouzení celkové konkurenceschopnosti podniku je třeba zhodnotit jeho současnou i budoucí finanční situaci. V této analýze se také podstatně promítá celková činnost podniku. Odráží se v ní kvalita výroby, objem výroby, marketing podniku a inovační aktiva. Analýza bude provedena pomocí nejčastěji užívaných poměrových ukazatelů, kterými je rentabilita, aktivita, likvidita a zadluženost. Ukazatele jsou charakterizovány v následujících podkapitolách. Jejich výpočty budou vycházet ze vzorců, které se nachází v příloze 2. Hodnoty ukazatelů budou vypočteny z poskytnutých informací z



účetních výkazů firmy za posledních 5 let (tj. v letech 2011 - 2015). Ty jsou uvedeny v příloze 3 a celkový propočet finanční analýzy je v příloze 5.

#### 4.3.1 Ukazatele rentability

Pro posouzení ziskovosti podniku byly vybrány tři základní ukazatelé rentability, a to rentabilita aktiv (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a rentabilita tržeb (ROS). Smyslem těchto výpočtů rentability je posouzení míry úspěšnosti dosažených cílů vůči vloženým prostředkům. Platí pravidlo, že čím jsou ukazatele rentability vyšší, tím lépe pro podnik. V tabulce 4.7 můžete vidět vývoj ukazatelů rentability podniku za posledních 5 let.

Tab. 4.7 Vývoj ukazatelů rentability firmy XYZ, spol. s r.o. v letech 2011 - 2015

Ukazatel / Rok	2011	2012	2013	2014	2015
<b>ROA</b>	0,74 %	-0,25 %	-0,44 %	4,23 %	8,53 %
<b>ROE</b>	-1,35 %	-0,92 %	-3,63 %	8,76 %	14,48 %
<b>ROS</b>	-1,00 %	-0,71 %	-2,43 %	3,60 %	5,65 %

Zdroj: vlastní zpracování na základně poskytnutých údajů z účetních výkazů firmy XYZ spol. s r.o.

Z tabulky je patrné, že nejlepší výsledky rentability podnik vykazoval minulý rok. Naopak nejhorší výsledky byly roku 2013. Z tabulky je patrné, že období v letech 2011 - 2013 nebylo příznivé. Rentabilita dosahovala záporných hodnot (kromě ROA roku 2011), takže i záporného hospodářského výsledku. To vysvětluje hospodářská krize. Jak již bylo zmíněno, ta podnik velmi poznamenala. Za poslední 2 roky se však firma z tohoto otřesu vzpamatovala a nyní ukazatele rentability rok od roku rostou. Meziroční nárůst, mezi rokem 2014 a 2015, byl dokonce až dvojnásobný.

#### 4.3.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak je firma schopna využívat investované prostředky. Vyjadřuje vázanost jednotlivého druhu kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Pro zjištění těchto skutečností je důležité pozorovat obraty jednotlivých položek a jejich doby obratu. Nejčastější ukazatelé aktiv se počítají pro položky podniku, jako jsou aktiva, zásoby, pohledávky a závazky. A právě ty budou zkoumány i pro firmu XYZ spol. s r.o.. Vývoj jednotlivých ukazatelů firmy je možné pozorovat v následující tabulce 4.8.

Důležitou skutečností je, že doby obratu se udávají v počtu dnů a měly by být co nejkratší. Naopak obraty jednotlivých položek vyjadřují, kolik nastane obrátů za rok a ty by naopak měly nabývat co nejvyšších hodnot.

Tab. 4.8 Vývoj ukazatelů aktivity firmy XYZ spol. s r.o. v letech 2011 - 2015

Ukazatel / Rok	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Obrat aktiv*</b>	0,8897	0,8391	0,9864	1,0719	1,2150
<b>Obrat zásob*</b>	5,7214	6,0351	5,8141	10,9111	11,9122
<b>Doba obratu aktiv**</b>	404,6337	429,0524	364,9511	335,8612	296,2872
<b>Doba obratu zásob**</b>	62,9217	59,6508	61,9187	32,9940	30,2211
<b>Doba obratu pohledávek**</b>	18,8503	45,7569	31,3075	27,1996	44,6009
<b>Doba obratu závazků**</b>	53,3822	75,8059	79,8829	165,0942	149,8277

\* vyjadřuje počet obrátů za rok

\*\* vyjádřeno ve dnech

Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů z účetních výkazů firmy XYZ spol. s r.o.

Doba obratu aktiv je podstatná pro správné řízení aktiv. Jak je možné z tabulky pozorovat (viz tab. 4.8) obrat aktiv dosahuje velmi nízkých hodnot. V letech 2011 - 2013 nedosahoval ani hodnoty 1. To znamená, že se aktiva podniku se neotočila ani jednou za celý rok. Což můžeme zase připisovat krizi, která firmu poznamenala. Až v posledních 2 letech se hodnota navýšila, ale ani to ne nijak výrazně. Naopak u doby obratu aktiv nastaly výraznější změny. Čísla jsou zde sice vysoká, ale snižují se, což je příznivé. Nejvyšší hodnota doby obratu aktiv byla v roce 2012 a to 429,0524 dní. Naopak nejnižší byla minulý rok, kdy dosahovala hodnoty 296,2872 dní. Za poslední čtyři roky se ukazatel snížil více než o 30 %.

Dále je důležité posuzovat ukazatele aktivity u zásob. Obrat zásob v průběhu posledních pěti let roste, kromě roku 2013, kdy nastal propad, a hodnota dosáhla 5,8141. To však není nejnižší hodnota za posledních 5 let, ta nastala roku 2011 v podobě 5,7214 obrátů. Minulý rok obrat zásob dosahoval nejvyšší hodnoty až 11,9122 obrátů. Vývoj u doby obratu zásob je také na dobré cestě. Hodnoty by měly být co nejnižší. Dá se říci, že za posledních pět let se tento ukazatel změnil o více než 50 %. Nejvyšší hodnota nastala roku 2011 a to 62,9217 dní a

naopak nejnižší hodnota a zároveň tedy nejlepší za posledních 5 let nastala minulý rok a to 30,2211 dní.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje, za jak dlouho v průměru zákazník firmě zaplatí. U firmy XYZ jde o relativně přijatelné hodnoty ukazatele, jelikož průměrná doba obratu pohledávek v České republice je okolo 60 dní. Během sledovaného období hodnoty kolísají, ale vždy byly všechny pod úrovní 60 dní. Nejnižší hodnota byla roku 2011 a to 18,8503 dní a naopak nejvyšší roku 2012 a to 45,7569 dní. Minulý rok šlo o druhou nejvyšší hodnotu a to 44,6009 dní. Poslední hodnocenou položkou z hlediska aktivity jsou závazky. Doba obratu závazků není příznivá. Měla by se snižovat, ale naopak se zvyšuje. Tedy až na rok 2015, kdy došlo oproti předchozímu roku k mírnému snížení, a to na 149,8277 dní. Nejnižší hodnota nastala roku 2011(tj. 53,3822 dní). Díky výpočtu doby obratu pohledávek a závazků je možno posoudit solventnost podniku. Pravidlo solventnosti totiž vychází z posouzení těchto dvou ukazatelů. Je řečeno, že doba obratu pohledávek má dosahovat nižších hodnot než doba obratu závazků. O firmě XYZ spol. s r.o. lze říci, že toto pravidlo během pěti let dodržovala, ale i tak solventnost podniku není na dobré úrovni, především poslední dva roky.

Celkové posouzení hodnot poměrových ukazatelů aktivity však nelze hodnotit zcela pozitivně. Za přijatelné můžeme považovat obrat zásob a jejich dobu obratu. Avšak s ostatními položkami aktiv firma nehospodář efektivně. Například ve firemních aktivech jsou velmi dlouho vázány peněžní prostředky, které by firma mohla využít jinak a lépe.

#### **4.3.3 Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity vypovídají o schopnosti podniku splácet své závazky. Vyjadřují jak je podnik schopen hospodařit se svými finančními prostředky, tak aby je měl v dostatečném množství pro plnění potřebných plateb. Pro zhodnocení podniku z hlediska likvidity byl vybrán ukazatel běžné likvidity, pohotové a okamžité. Jejich vývoj za posledních pět let je uveden tabulce 4.9. Dále byl vyčíslen také ukazatel ČPK a jeho podíl na oběžných aktivech.

Tab. 4.9 Vývoj ukazatelů likvidity firmy XYZ spol. s r.o. v letech 2011 - 2015

Ukazatel / Rok	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Běžná likvidita</b>	3,1711	2,0956	1,5487	1,2512	1,3537
<b>Pohotová likvidita</b>	1,4951	1,1650	0,7093	1,0499	1,1465
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,9930	0,4510	0,2849	0,8840	0,8408
<b>Čistý pracovní kapitál*</b>	17106,00	13975,00	8952,00	16239,00	26410,00
<b>Podíl ČPK na oběžných aktivech**</b>	68,47 %	52,28 %	35,43 %	20,07 %	26,13 %

\* vyjádřeno v tis. Kč

\*\* v procentuálním vyjádření

Zdroj: vlastní zpracování na základně poskytnutých údajů z účetních výkazů firmy XYZ spol. s r.o.

Doporučená hranice pro běžnou likviditu je v rozmezí 1,5 - 2,5. Jak je z tabulky patrné, firma se v tomto rozmezí za posledních 5 let pohybovala pouze v letech 2012 - 2013. Roku 2011 byla hodnota běžné likvidity příliš vysoká a během posledních dvou let byly hodnoty naopak pod doporučenou spodní úroveň. Hodnoty se ale nijak výrazně neodchylují od doporučení minimální hranice. Nižší hodnoty mohou být způsobeny tempem růstu krátkodobých závazků, přesahující tempo růstu oběžného majetku. Nejnížší hodnoty dosahovala běžná likvidita roku 2014, od té doby je zaznamenán růst ukazatele, což poukazuje na rostoucí schopnosti podniku dostát svých závazků. Co se týče pohotové likvidity, ta by se měla pohybovat v rozmezí 1,0 - 1,5. Analyzovaná firma těchto doporučených hodnot, během posledních pěti let, dosahovala kromě roku 2013, kdy došlo k výraznějšímu poklesu ukazatele. Minulý rok pohotová likvidita dosahovala hodnoty 1,1465, což vyjadřuje, že na úhradě jedné koruny krátkodobých závazků se podílí 1,1465 Kč z pohledávek a hotových peněžních prostředků. Ukazatel okamžité likvidity složí spíše pro dokreslení předchozích dvou ukazatelů a jeho hodnoty by měly být nižší či rovny hranici 0,2. Během poslední pěti let všechny hodnoty daného ukazatele výrazně překračovaly doporučenou hranici, kromě roku 2013, který byl z hlediska hodnot okamžité likvidity nejprůzračnější. Od té doby je zaznamenána vysoká růstová tendence. Příčinou této skutečnosti je velmi vysoká hladina krátkodobého finančního majetku společnosti.

Co se týká ukazatele čistého pracovního kapitálu, je ve všech letech kladný, což je pro firmu pozitivní. Z toho vyplývá, že oběžná aktiva podniku jsou vyšší než jeho krátkodobé závazky. A ty tak mohou být splaceny krátkodobým majetkem. To představuje signalizaci

likvidnosti podniku, jestliže by tato situace byla opačná. A to tak, že by krátkodobé závazky převyšovaly oběžný majetek, pro firmu by to byla značně nežádoucí. Čistý pracovní kapitál v současnosti vykazuje rostoucí tendenci a je na relativně vysoké úrovni. Dá se tedy říci, že firma má přebytek krátkodobého finančního majetku nad krátkodobými zdroji.

#### 4.3.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti je potřebné sledovat v případě, že firma využívá ke své činnosti cizí zdroje. V reálné ekonomice je samozřejmostí, že firma veškerá svá aktiva nebude financovat pouze vlastními zdroji, ale že využije i cizí. Taktéž je samozřejmostí, že podnik nebude financovat veškerá aktiva pouze cizími zdroji. Optimální poměr mezi vlastním a cizím kapitálem je u každé společnosti odlišný. Avšak v průmyslových podnicích většinou převažuje vlastní kapitál. Pro zhodnocení zadluženosti podniku bude využit ukazatel celkové zadluženosti, míry zadluženosti a úrokového krytí. Vývoj těchto ukazatelů v letech 2011 - 2015 je popsán v následující tabulce (viz tab. 4.10).

Tab. 4.10 Vývoj ukazatelů zadluženosti firmy XYZ spol. s r.o. v letech 2011 - 2015

Ukazatel / Rok	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Celková zadluženost*</b>	33,61 %	34,63 %	33,82 %	53,52 %	51,84 %
<b>Míra zadluženosti*</b>	51,17 %	53,55 %	51,28 %	121,61 %	109,33 %
<b>Úrokové krytí</b>	96,92 %	-43,94 %	-113,55 %	3146,07 %	11760,0 %
<b>Kvóta vlastního kapitálu</b>	65,68 %	64,67 %	65,95 %	44,01 %	47,41 %

\* v procentuálním vyjádření

Zdroj: vlastní zpracování na základně poskytnutých údajů z účetních výkazů firmy XYZ spol. s r.o.

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje podíl celkového cizího kapitálu k celkovým aktivům podniku. S růstem hodnoty tohoto ukazatele, roste také riziko věřitelů. Celková zadluženost podniku XYZ spol. s r.o., vzhledem k doporučovaným hodnotám okolo 50 %, v současnosti dosahuje přijatelných hodnot. Jelikož minulý rok byla celková zadluženost podniku na úrovni 51,84 %. V předchozích letech byla na nižší úrovni, v průběhu posledních pěti let hodnoty ale neustále narůstají. Největší nárůstová tendence byla zaznamenána roku 2014, kdy oproti předchozímu roku došlo přibližně k 20% navýšení. Ukazatel míry zadluženosti by se měl pohybovat u stabilních firem v rozmezí 80 - 120 %, což podnik v

posledních dvou letech splňoval. Dále byl posouzen ukazatel úrokového krytí, který vyjadřuje, kolikrát provozní zisk podniku kryje úroky jeho dluhů. Platí pravidlo, že čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší (přes 100 %), tím je situace podniku na lepší úrovni. Z tabulky je patrné, že firma v minulých dvou letech dosahovala velmi dobrých hodnot, které několika násobně přesahovaly 100 %. Došlo tak k obrovskému navýšení oproti předchozímu roku. Naopak v letech 2011 - 2013 byly hodnoty záporné, což bylo způsobené vykazovanou ztrátou. Posledním zkoumaným ukazatelem zadluženosti je kvóta vlastního kapitálu, který posuzuje finanční nezávislost podniku a v procentuálním vyjádření znázorňuje jaká část majetku je financována vlastními zdroji. Ideální hodnoty by se měly pohybovat okolo 40 %, čehož se podnik poslední dva roky drží. Předchozí roky byly hodnoty na vyšší úrovni, ale nejednalo se o nijak výrazné překročení. Celkovou stránku zadluženosti firmy XYZ spol. s r.o. lze hodnotit velmi kladně. Obzvláště v posledních dvou letech firma dosahovala téměř ukázkových hodnot.

#### **4.4 Finanční analýza konkurenční firmy FORNAL Trading, s.r.o.**

Pro lepší posouzení konkurenceschopnosti firmy XYZ, spol. s r.o. je vhodné provést komparaci finanční situace alespoň s jednou konkurenční firmou, která působí ve stejném oboru. Proto byla provedena finanční analýza firmy FORNAL Trading, s.r.o. pro období 2011 - 2014. Bohužel pro loňský rok (tj. rok 2015) nebylo možné provést vyhodnocení finanční situace podniku, z důvodu neposkytnutí potřebných účetních výkazů. Analýza je samozřejmě také, jako u firmy XYZ, provedena prostřednictvím poměrových ukazatelů, kterými jsou rentabilita, aktivita, likvidita a zadluženost. Ty jsou vypočítány na základě informací z účetních výkazů firmy za poslední 4 roky, které je možno vidět v příloze 6. Ukazatele byly vypočítány podle vzorců uvedených v příloze 2.

V následujících tabulkách jsou uvedeny vývoje jednotlivých poměrových ukazatelů firmy FORNAL Trading, s.r.o. v letech 2011 -2014. Kompletní a podrobnou finanční analýzu naleznete v příloze 7.

##### **4.4.1 Ukazatele rentability**

Ziskovost podniku FORNAL je také posuzována pomocí tří základních ukazatelů rentability. Jejich vývoj je možné vidět v následující tabulce (viz tab. 4.11). Firma během hodnoceného období dosahovala vždy kladných hodnot rentability, což vypovídá o tom, že za poslední čtyři roky dosahovala vždy kladného hospodářského výsledku. Z tabulky je patrné,

že nejlepších hodnot rentability bylo dosaženo roku 2011, od té doby nastala klesající tendence u všech ukazatelů. Nejnižší hodnoty byly vykazovány v období 2012 - 2013, na což měly pravděpodobně vliv následky hospodářské krize.

Tab. 4.11 Vývoj ukazatelů rentability firmy FORNAL Trading, s.r.o. v letech 2011 - 2014

Ukazatel / Rok	2011	2012	2013	2014
<b>ROA</b>	12,26 %	3,78 %	3,09 %	7,74 %
<b>ROE</b>	20,26 %	8,08 %	7,57 %	22,71 %
<b>ROS</b>	3,55 %	2,24 %	1,14 %	2,83 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů z účetních výkazů firmy FORNAL Trading, s.r.o.

#### 4.4.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vypovídají o tom, jak firma dokáže účelně využívat svých aktiv. Posuzují se obrátky a doby obratu jednotlivých položek podniku. Jejich vývoj je uveden v následující tabulce (viz tab. 4.12). Obraty vyjadřují, kolikrát se daná položka za rok obrátí a doby obratu představují, kolik dní obrat položky trvá. Podnik se snaží počet obrátů maximalizovat a dobu obratu naopak minimalizovat.

Tab. 4.12 Vývoj ukazatelů aktivity firmy FORNAL Trading, s.r.o. v letech 2011 - 2014

Ukazatel / Rok	2011	2012	2013	2014
<b>Obrat aktiv*</b>	2,5545	0,9587	1,1145	1,4929
<b>Obrat zásob*</b>	15,4893	6,3787	12,9198	17,8859
<b>Doba obratu aktiv**</b>	140,9276	375,5191	323,0215	241,1409
<b>Doba obratu zásob**</b>	23,2418	56,4381	27,8643	20,1276
<b>Doba obratu pohledávek**</b>	56,5745	39,1886	106,9689	42,4401
<b>Doba obratu závazků**</b>	53,5491	83,6695	159,3299	141,0249

\* vyjadřuje počet obrátů za rok

\*\* vyjádřeno ve dnech

Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů z účetních výkazů firmy FORNAL Trading, s.r.o.

Obrat aktiv dosahuje velmi nízkých hodnot. Nejvyšší hodnota a zároveň nejlepší byla roku 2011, následující rok se ale výrazně propadla. Od roku 2012 hodnoty rostou, ale i tak nejsou moc příznivé. Minulý rok byl obrat aktiv na úrovni 1,4929, což znamená, že se aktiva v podniku otočí přibližně 1,5 krát do roka. Ani doba obratu aktiv není nijak příznivá. Nejlepší hodnoty byly také roku 2011, kdy se aktiva otočila za pouhých 140,9276 dní. V následujícím roku došlo k výraznému navýšení, ale od té doby hodnoty ukazatele klesají, což je pro podnik příznivé.

Obraty zásob jsou několika násobně vyšší než obraty aktiv. Nejnižší a zároveň nejhorší hodnota je, stejně jako u obratu aktiv, zaznamenána roku 2012. Naopak nejvyšší hodnota za sledované období nastala minulý rok, kdy se zásoby otočily skoro 18krát za rok. Doby obratu zásob jsou na velmi dobré úrovni. Nejhorší doba obratu nastala opět roku 2013, kdy se oproti předchozímu roku navýšila více jak dvojnásobně, ale poté zase výrazně poklesla. Minulý rok trval obrat zásob 20,1276 dní.

Dále byly posouzeny doby obratu pohledávek a závazků. Doba obratu pohledávek vyjadřuje, za jak dlouho v průměru zákazníci firmě platí. Jelikož průměrná doba obratu pohledávek v České republice je okolo 60 dní, dá se říci, že platební morálka odběratelů firmy FORNAL je na relativně dobré úrovni. Během posledních čtyř let byly hodnoty nižší než 60 dní, až na rok 2013, kdy došlo k velmi vysokému navýšení. Doba obratu závazků hodnotí platební morálku podniku. Ta se od roku 2013 výrazně zhoršila. Nejnižší hodnota byla zaznamenána roku 2011 (a to 53,5491 dní) a naopak nejvyšší roku 2013 (a to 159,3299 dní). Mezi těmito roky došlo až k trojnásobnému navýšení hodnoty ukazatele.

#### **4.4.3 Ukazatele likvidity**

Pomocí ukazatelů likvidity byla hodnocena platební schopnost daného podniku. Platí pravidlo, že čím vyšší hodnota ukazatelů likvidity, tím lepší platební schopnost firmy. Vývoj ukazatelů likvidity firmy FORNAL je znázorněn v následující tabulce (viz tab. 4.13).



Tab. 4.13 Vývoj ukazatelů likvidity firmy FORNAL Trading, s.r.o. v letech 2011 - 2014

Ukazatel / Rok	2011	2012	2013	2014
<b>Běžná likvidita</b>	1,6438	1,3504	1,1291	0,9378
<b>Pohotová likvidita</b>	1,1978	0,6271	0,9502	0,7911
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,1122	0,1249	0,2634	0,4817
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	12 565	7 031	10 339	-5 760
<b>Podíl ČPK na oběžných aktivech</b>	39,17 %	25,95 %	11,44 %	-6,64 %

Zdroj: vlastní zpracování na základně poskytnutých údajů z účetních výkazů firmy FORNAL Trading, s.r.o.

Hodnoty běžné likvidity by se měly pohybovat v rozmezí 1,5 - 2,5. Z tabulky je patrné, že kromě roku 2011 jsou hodnoty nižší, než doporučené rozmezí. Firma během od roku 2011 zaznamenává klesající tendenci daného ukazatele. To by firmě mohlo přivodit problémy s uspokojováním svých věřitelů. Ukazatel pohotové likvidity by se měl pohybovat v rozmezí 1,0 - 1,5. I tady bylo ideálních hodnot dosaženo pouze roku 2011 a od té doby hodnoty kolísají pod minimální doporučenou hranicí. Okamžitá likvidita dokresluje předchozí ukazatele. Vyjadřuje schopnost firmy splatit své závazky v daný okamžik. Hodnoty ukazatele by se měly pohybovat na hranici či pod hranicí hodnoty 0,2. Analyzovaný podnik hodnot dosahoval v období 2011 - 2012, do té doby se hodnoty každý rok zdvojnásobují. A tak roku 2014 dosahuje okamžitá likvidita příliš vysoké hodnoty (tj. 0,4817). Příčinou je rychle rostoucí hladina krátkodobého finančního majetku společnosti.

I u firmy FORNAL byl posuzován čistý pracovní kapitál a jeho podíl na oběžných aktivech. ČPK dosahoval kladných hodnot kromě roku 2014, kdy nabyl hodnoty -5 760 tis. Kč. Důvodem je převyšující hodnota krátkodobých závazků nad oběžnými aktivy. Pro firmu je tento stav nežádoucí, jelikož pro úhradu svých krátkodobých závazků musí využívat i dlouhodobá aktiva. U podílu ČPK na oběžných aktivech je zaznamenána rychlá klesající tendence, kdy roku 2014 dosahoval záporné hodnoty, což je pro podnik rizikové.

#### 4.4.4 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost podniku je hodnocena pomocí čtyřech ukazatelů, jejichž vývoj je zobrazen v následující tabulce (viz tab. 4.14). Doporučená celková zadluženost podniků by se měla pohybovat okolo 50 %. To firma v posledních letech výrazně převyšuje. Od roku 2013 se hodnoty pohybují až okolo 80 %. To znamená, že většina aktiv podniku je kryta cizími zdroji.

Míra zadluženosti doplňuje předchozí ukazatel a měla by se pohybovat v rozmezí 80 - 120 %, což podnik také výrazně převyšuje. Znamená to, že cizí zdroje velmi převyšují vlastní kapitál společnosti. Dále byl posuzován ukazatel úrokového krytí, který vyjadřuje, kolikrát jsou úroky kryty provozním ziskem. Tento ukazatel dosahuje příznivých hodnot pro podnik, jelikož několikanásobně přesahuje hodnotu 100 %, takže úroky podniku jsou několikanásobně kryty jeho ziskem. Posledním ukazatelem je kvóta vlastního kapitálu, která by měla být okolo 40 %. Příznivých hodnot dosahoval ukazatel pouze roku 2011, od té doby dosahuje výrazně nižší úrovně. Což vyjadřuje velmi slabou finanční nezávislost podniku.

Tab. 4.14 Vývoj ukazatelů zadluženosti firmy FORNAL Trading, s.r.o. v letech 2011 - 2014

Ukazatel / Rok	2011	2012	2013	2014
<b>Celková zadluženost</b>	55,23 %	73,38 %	83,25 %	81,39 %
<b>Míra zadluženosti</b>	123,36 %	275,67 %	497,06 %	437,26 %
<b>Úrokové krytí</b>	1208,97 %	644,17 %	317,77 %	438,16 %
<b>Kvóta vlastního kapitálu</b>	44,77 %	26,62 %	16,75 %	18,61 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě poskytnutých údajů z účetních výkazů firmy FORNAL Trading, s.r.o.

#### 4.5 Mezipodnikové srovnání

Daná kapitola se zabývá porovnáním analyzované firmy XYZ, spol. s r.o. s konkurenčním podnikem FORNAL Trading, s.r.o. a také s příslušným odvětvovým průměrem. Jedná se o odvětví velkoobchod a maloobchod, úpravy, opravy a údržba motorových vozidel. Pro mezipodnikové srovnání je využívána řada různých metod. Poslední dobou je velmi často používána spider analýza a právě ta bude aplikována pro mezipodnikové srovnání v této práci.

Firma FORNAL je považována za jednu z hlavních konkurenčních firem. Byla již více představena v předchozí kapitole (viz kap. 4.2.1). Zabývá se vesměs stejnou činností jako firma XYZ a má za sebou také dlouholetou historii na trhu. To je důvodem, proč právě tato firma byla vybrána pro mezipodnikové srovnání s analyzovaným podnikem. Avšak hlavním důvodem je právě to, že se ze všech hlavních konkurentů nachází v nejkratší vzdálenosti od firmy XYZ.

Již z předchozích kapitol (viz kap. 4.3 a 4.4), ve kterých byla provedena finanční analýza obou podniků, je patrné, že se jejich finanční situace velmi odlišují. Podrobněji a názorněji je to možné pozorovat pomocí spider analýzy v následující kapitole. Především spider graf poskytuje srovnání již na první pohled. Na základě finančních analýz bylo zjištěno, že se firmy velmi odlišují v oblastech rentability, zadluženosti i likvidity (především okamžité a běžné). Firma XYZ vyniká v dosahovaných hodnotách zadluženosti a likvidity. Naopak její slabiny se vyskytují především ve výsledcích rentability, kdy v letech 2011 - 2013 dosahovala dokonce záporných hodnot. Co se týká aktivity, tak konkrétně ukazatele obrát aktiv a doba obrátu aktiv a také doba obrátu závazků jsou na špatné úrovni. Naopak na dobré úrovni je doba obrátu pohledávek. U firmy FORMAL je silnou stránkou naopak rentabilita, u které dosahuje velmi dobrých výsledků. Naopak oblast zadluženosti i likvidity patří spíše k jejím slabinám. A co se týká aktivity podniku, je to podobné jako u podniku XYZ. Zlepšit by se měla v hodnotách doby obrátu aktiv a doby obrátu závazků.

#### **4.5.1 Spider analýza**

Prostřednictvím spider analýzy bude podnik XYZ, spol. s r.o. porovnán s jedním z jeho hlavních konkurentů, a to firmou FORMAL Trading, s.r.o. a také s odvětvím, ve kterém tyto firmy již několik let působí. Jedná se o odvětví velkoobchod a maloobchod, úpravy, opravy a údržba motorových vozidel. Analýza je rozdělena do čtyř částí, kdy každá část zahrnuje tři zvolené poměrové ukazatele firem a průměru celého odvětví, které mezi sebou budou jednotlivě porovnány. Data potřebná k provedení analýzy jsou čerpána z účetních výkazů analyzovaných firem a z účetních výkazů za odvětví, čerpaných z webových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu, které je možno přehledně vidět v příloze 8. Na základě těchto údajů byly vypočítány potřebné poměrové ukazatele daného oboru pro vytvoření spider analýzy, které lze najít v příloze 9.

V následujících tabulkách jsou interpretovány výsledky spider analýzy za sledované období. Tabulka 4.15 je zaměřena na výsledné hodnoty firmy XYZ, spol. s r.o.. V tabulce jsou vypočítány hodnoty pro jednotlivé roky v rámci sledovaného období a také průměrné hodnoty podniku. Odvětvové hodnoty byly použity jako základna, ke které se procentuálně vyjádřily hodnoty daného podniku. U ukazatelů, které je třeba minimalizovat, musí být počítáno s převrácenými hodnotami. To se týká ukazatelů aktivity (všech uvedených dob obrátu) a také celkové zadluženosti a míry zadluženosti vlastního kapitálu. Totéž bylo provedeno u konkurenční firmy FORMAL Trading, s.r.o., které jsou znázorněny v další tabulce (viz tab. 4.15). Podrobné výpočty vstupních údajů spider analýzy jsou uvedeny v příloze 10.

Tab. 4.15 Vstupní údaje firmy XYZ, spol. s r.o. pro spider analýzu

Vstupní údaje firmy XYZ, spol. s r.o. pro spider analýzu					
Ukazatel / Rok	2011	2012	2013	2014	průměr
<b>A: RENTABILITA</b>					
<b>ROE</b>	-13,13%	-10,40%	-47,09%	94,09%	5,87%
<b>ROA</b>	15,16%	-7,89%	-14,31%	116,68%	27,41%
<b>ROS</b>	-55,53%	-44,09%	-165,37%	213,18%	-12,95%
<b>B: AKTIVITA</b>					
<b>Doba obratu aktiv</b>	38,66%	38,16%	47,75%	47,54%	43,03%
<b>Doba obratu pohledávek</b>	283,13%	113,37%	176,61%	179,63%	188,18%
<b>Doba obratu závazků</b>	129,25%	95,28%	100,23%	43,19%	91,99%
<b>C: LIKVIDITA</b>					
<b>Běžná likvidita</b>	191,89%	128,26%	98,09%	78,00%	124,06%
<b>Pohotovlá likvidita</b>	131,61%	106,87%	66,08%	94,90%	99,86%
<b>Okamžitá likvidita</b>	480,22%	214,32%	119,94%	311,14%	281,40%
<b>D: ZADLUŽENOST</b>					
<b>Celková zadluženost</b>	175,07%	170,94%	176,45%	108,92%	157,85%
<b>Míra zadluženosti</b>	285,20%	276,10%	295,53%	117,21%	243,51%
<b>Kvóta vlastního kapitálu</b>	162,90%	161,52%	167,48%	107,62%	149,88%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů analyzovaných firem a informací z MPO

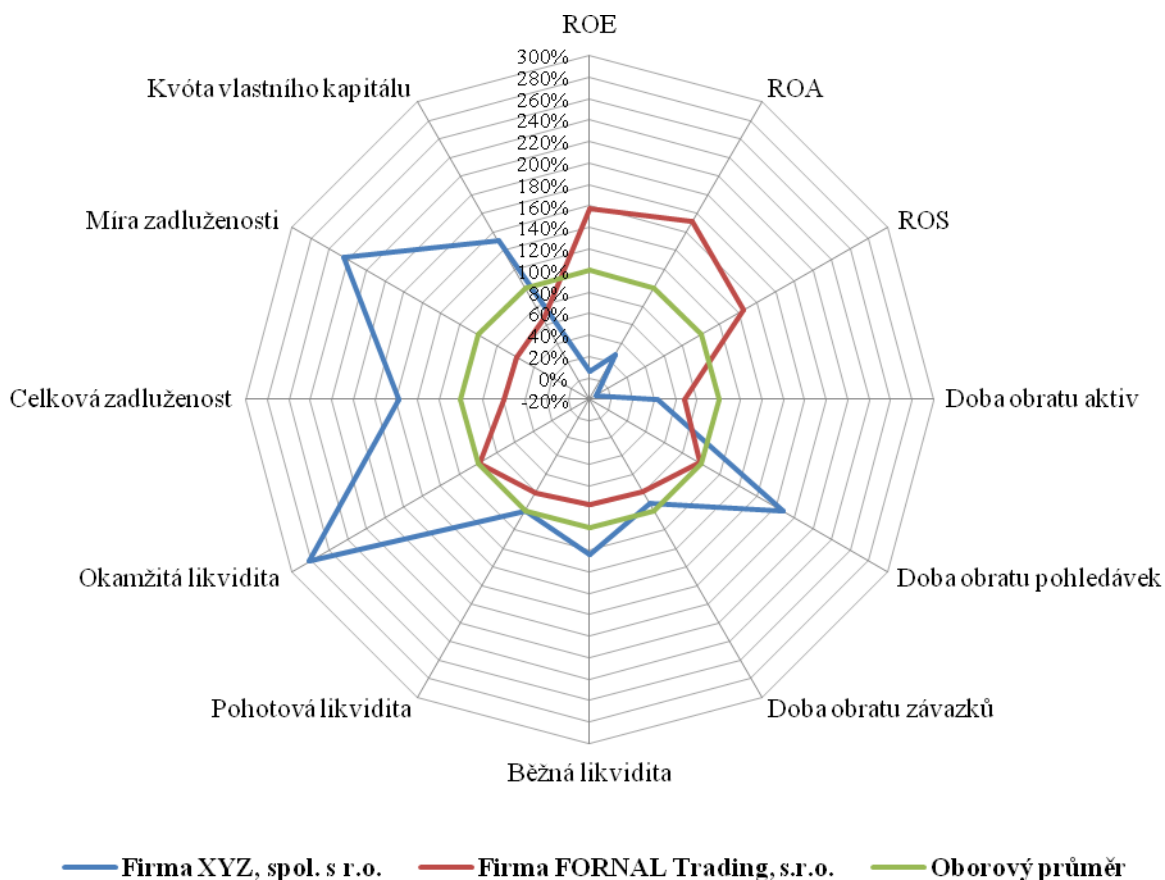
Tab. 4.16 Vstupní údaje firmy FORMAL Trading s.r.o. pro spider analýzu

Vstupní údaje firmy XYZ, spol. s r.o. pro spider analýzu					
Ukazatel / Rok	2011	2012	2013	2014	průměr
<b>A: RENTABILITA</b>					
<b>ROE</b>	197,10%	91,35%	98,19%	243,93%	157,64%
<b>ROA</b>	251,17%	119,26%	100,47%	213,50%	171,10%
<b>ROS</b>	197,12%	139,09%	77,58%	167,58%	145,34%
<b>B: AKTIVITA</b>					
<b>Doba obratu aktiv</b>	111%	44%	54%	66%	68,69%
<b>Doba obratu pohledávek</b>	94%	132%	52%	115%	98,38%
<b>Doba obratu závazků</b>	129%	86%	50%	51%	78,99%
<b>C: LIKVIDITA</b>					
<b>Běžná likvidita</b>	99,47%	82,65%	71,51%	58,46%	78,02%
<b>Pohotovlá likvidita</b>	105,44%	57,53%	88,52%	71,51%	80,75%
<b>Okamžitá likvidita</b>	54,26%	59,35%	110,89%	169,54%	98,51%
<b>D: ZADLUŽENOST</b>					
<b>Celková zadluženost</b>	13,46%	80,67%	71,68%	71,62%	59%
<b>Míra zadluženosti</b>	118,30%	53,63%	30,49%	32,60%	59%
<b>Kvóta vlastního kapitálu</b>	111,04%	66,48%	42,54%	45,51%	66%

Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů analyzovaných firem a informací z MPO

Interpretované výsledky uvedené v předchozích tabulkách, firmy XYZ, spol. s r.o. (viz tab. 4.15) a firmy FORMAL Trading, s.r.o. (viz tab. 4.16), poslouží jako vstupní data pro vytvoření spider grafu (viz graf 4.2). Ten zajistí rychlé, jasné a hlavně přehledné srovnání analyzované firmy XYZ s jedním z jeho hlavních konkurentů a zároveň s oborovým průměrem.

Graf 4.2 - Spider graf



Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů analyzovaných společností a údajů MPO

V grafu 4.2 lze vidět modře zvýrazněné průměrné hodnoty vybraných ukazatelů podniku XYZ, spol. s r.o., červeně zvýrazněné hodnoty se týkají konkurenční firmy FORNAL Trading, s.r.o. a zeleně jsou vyznačeny hodnoty, kterých dosahovalo analyzované odvětví, tedy velkoobchod a maloobchod, úpravy, opravy a údržba motorových vozidel.

Již na první pohled je patrné, že konkurenční firma FORNAL se blíží oborovému průměru více, než analyzovaný podnik XYZ. Dokonce se ho dvěma body skoro dotýká, a to hodnotou ukazatele okamžité likvidity, kde se odlišuje pouze jedním procentem, a dobou obratu pohledávek, kde se odlišuje dvěma procenty. Firma XYZ se s oborovým průměrem zcela shoduje v hodnotách ukazatele pohotové likvidity a hodnoty ukazatele doby obratu závazků se průměru velmi blíží (líší se o 8 %).

Firmy se v hodnotách finančních ukazatelů velmi odlišují. Z provedené spider analýzy vyplývá, že podnik XYZ dosahuje nadprůměrných výsledků především v oblasti zadluženosti, a to u všech zmíněných poměrových ukazatelů zadluženosti, nejvíce však u míry zadluženosti

podniku. Kde však je potřeba brát v potaz, že je žádoucí optimální doporučená hodnota a ne ta nejvyšší. Nadprůměrných výsledků ve srovnání s oborovým průměrem analyzovaný podnik dále dosahuje v oblasti ukazatelů likvidity. Nejvyšší hodnoty dosahuje okamžitá likvidita, která oborový průměr přesahuje o 181 %, dále pak běžná likvidita přesahuje průměr o 24 % a pohotová likvidity je zcela rovna průměru daného odvětví. Nadprůměrné hodnoty dosahuje ještě ukazatel doby obratu pohledávek, který převyšuje průměr o 88 %. Hodnoty ukazatele jsou žádoucí minimální, bylo tedy počítáno s převrácenými hodnotami. Firma XYZ je naopak podprůměrná v oblasti rentability, a to ve všech třech ukazatelích. Dále podprůměrných hodnot dosahuje u ukazatele doby obratu aktiv, liší se o 57 % od průměru odvětví.

Konkurenční firma FORMAL naopak vyniká nadprůměrností v oblasti rentability. ROA se liší od průměrných hodnot odvětví o 71 %, ROE o 58 % a ROS o 45 %. V této oblasti se firmy navzájem velmi odlišují. Jak již bylo řečeno, u ukazatelů doby obratu pohledávek a okamžité likvidity firma dosahuje průměru hodnot odvětví. A ostatní ukazatele konkurenčního podniku jsou podprůměrné. Nejvíce podprůměrných hodnot dosahuje ukazatel celková zadluženost a míra zadluženosti, liší se od oborového průměru o 41 %.

Je tedy patrné, že firma FORMAL se blíží oborovému průměru více než analyzovaný podnik. Avšak ten zase vyniká více nadprůměrností v některých finančních oblastech. Především tedy v oblasti zadluženosti a likvidity. Naopak oblast rentability je slabším místem podniku a dosahuje podprůměrných hodnot ve srovnání s průměrem odvětví. Finanční situace podniku jsou velmi odlišné, až by se dalo říci, že takřka opačné. Konkurenční podnik naopak vyniká nadprůměrnými hodnotami rentability. Ale co se týče oblastí zadluženosti a likvidity, podnik spíše zaostává a jeho hodnoty jsou podprůměrné. Nejvíce se sobě firmy přibližují dobou obratu aktiv, závazků a také pohotovou likviditou.

#### **4.6 Model IDINMOSU**

Následující kapitola představuje novodobý pohled na pojetí konkurenceschopnosti podniku, který spočívá ve zhodnocení měkkých faktorů firmy XYZ, spol. s r.o., prostřednictvím modelu IDINMOSU. Ten se skládá z definování čtyř podstatných faktorů, jako je identita, integrita, suverenita a mobilita. Pro sestavení modelu budou využity převážně informace získané prostřednictvím strukturovaného rozhovoru s předem připravenými otázkami s ředitelkou firmy, který je uveden v příloze 1, také informace získané z předchozích analýz a všeobecně dostupných informací o podniku.

## Identita

Dá se říci, že identita podniku zcela charakterizuje jeho osobitost. Vyjadřuje, jak podnik vyniká na veřejnosti a vypovídá o jeho odlišnostech mezi podnikatelskými subjekty. Proto je identita každé společnosti velmi specifická. Každý podnik má svoji identitu, která se dá vyjádřit prostřednictvím různých znaků, jako je síla společnosti, design podniku, jeho poslání a vize, jeho chování uvnitř i navenek a podobně. Nejčasnějšími znaky vymezujícími identitu jsou idea, totem, design, rituál a inovace.

- **Idea** - Existence podniku spočívá ve výrobě bezpečných a spolehlivých nástaveb, které budou splňovat veškeré potřeby a přání zákazníka. Hlavním cílem společnosti je spokojenost zákazníka se zakoupeným produktem a poprodejním servisem. Síla společnosti spočívá v dlouholeté historii během, které se zasloužila o významné postavení v oblasti manipulační a jeřábové techniky. Je považována za jednu z nejúspěšnějších firem ve svém oboru. Její síla také spočívá v tom, že působí jako výhradní zástupce italské značky jeřábů FASSI na českém trhu.

- **Totem** - Společnost XYZ, spol. s r.o. sídlí ve vlastním moderním areálu v technologickém parku, který vznikl v okrajové části Olomouce. Firma zde má profesionálně vybavené dílny, montážní halu i velké skladové prostory. Je zde k dispozici i prodejna, kde je možné přímo zakoupit náhradní díly. Firma má v plánu, během 10 let, rozšířit své prostory. Jednak má v plánu rozšířit stávající halu, ke které má již prostory a také uvažuje o vybudování dalšího střediska v jiné části republiky.

- **Design** - Jelikož se firma roku 2009 přestěhovala, její areál je velmi moderní a upravený. Budova je logisticky uspořádána, je rozdělena na část administrativy a výroby, zvláště je také sklad, plocha pro seřizování jeřábů a k dispozici je i velké parkoviště na montáž nástaveb na vozidla. Celý areál je promítnut na velké mapě nacházející se u budovy firmy a všechny prostory jsou přehledně označeny. Firma klade velký důraz na vybavenost areálu, především úseku výroby, aby byly výrobky co nejkvalitnější a také konkurenceschopné.

Také logo společnosti tvoří významnou část firemního designu. Firma XYZ, spol. s r.o. se prezentuje snadno zapamatovatelným logem, které tvoří hlavně název firmy. Od založení firmy se nijak výrazně nezměnilo, došlo pouze k drobným úpravám. Firemní logo se objevuje na veškerých výrobcích, firemních autech, veškerých marketingových nástrojích, firemních dokumentech a podobně.

- **Rituál** - Jak již bylo zmíněno, hlavním cílem společnosti je zajistit spokojenost zákazníka se zakoupeným produktem a poprodejním servisem. Proto firma klade důraz na



dodržování loajálního chování k zákazníkům. Podle ředitelky firmy loajalita není vyvíjena jen směrem k zákazníkům, ale je zachována také uvnitř podniku, mezi zaměstnanci a také mezi vedením a pracovníky. Zaměstnanci dodržují morální zásady a interní pravidla a pracovní morálka je zde velmi dobrá. Vedení se snaží pracovníky motivovat k co nejlepším výkonům, prostřednictvím různých benefitů a odměn. Jediným problémem je momentální nedostatek kvalifikované pracovní síly, díky nadprůměrné poptávce po zakázkách a tím dochází také momentálně k přeplnění kapacit výroby. To se firma snaží napravit, ale je těžké najít kvalifikované a hlavně loajální a zodpovědné pracovníky do oblasti této specifické výroby.

Firma si obecně zakládá na loajalitě, čestnosti, oboustranné upřímnosti. A to jak na pracovišti, tak i směrem k veřejnosti. Firma se snaží vytvořit vhodné pracovní klima pro zaměstnance, preferuje přátelskou atmosféru, ale také vyžaduje velké pracovní nasazení, kterým imponuje především vlastník a ředitelé firmy.

Podnik se snaží chovat jako společensky zodpovědná organizace. Dbá na ochranu životního prostředí, a to co nejvíce, proto se mu o tuto problematiku stará specializovaná firma (konkrétně AVE komunální služby). Také se zapojuje do dobročinné činnosti. Každý rok přispívá jistým finančním obnosem na konto nadace Šance, která se stará o děti s leukémií. Příležitostně také sponzoruje některý z menších sportovních klubů.

V rámci rituálu identity se dá také hovořit o komunikaci. Tu v podniku lze rozdělovat na vnitřní a vnější. Co se týče vnější, firma se svým okolím navazuje kontakt prostřednictvím svých webových stránek, které jsou přehledné a poskytují mnoho potřebných informací. Dále se firma zviditelňuje prostřednictvím sociálních sítí (např. facebook). Občas také ve firemních prostorách pořádá den otevřených dveří pro své partnery, zákazníky, ale také širokou veřejnost, která by o jejich výrobky měla zájem. Když firma přijde s nějakou inovací či modernizací, tak pořádá ukázkové akce pro její obchodní partnery a zákazníky, kteří by o novinku mohli mít zájem.

Vnitřní komunikace probíhá prostřednictvím porad. Porady vedení se uskutečňují 1krát týdně, kterých se účastní vedoucí firmy a všichni vedoucí jednotlivých úseků. Také každý provozní úsek má mít poradou 1krát týdně. Porady hlavního vedení společnosti probíhají neoficiálně každý den, jelikož vedoucí a ředitelé spolu sdílí kancelář. Dle potřeby probíhají operativní porady.

- **Inovace** - Společnost se snaží své produkty a také i služby neustále modernizovat a vylepšovat k dokonalosti. Technologie jde rychle kupředu a je potřeba neustále sledovat současné trendy a neustále něco inovovat. V současné době dochází k modernizaci jeřábní techniky a zvedacího zařízení. Seřizování jeřábů je tak složitější díky jejich vývoji. Jeřáby

nejsou pouze hydraulické a mechanické, ale jsou řízeny elektronicky, což je podstatně složitější pro jejich správné seřízení. V současnosti také panuje trend a zároveň požadavek na co nejnižší hmotnost těchto zvedacích zařízení. Firma se samozřejmě snaží na tyto požadavky a trendy rychle reagovat. Proto investuje nemalé finanční prostředky do výzkumu a vývoje a také do oblasti zvyšování kvalifikace zaměstnanců, což s tím úzce souvisí. Modernizace si často žádají i proškolení personálu.

### **Integrita**

Integrita představuje soudržnost podniku a je úzce spjata s jeho identitou. Jelikož si podnik klade za prioritu být ve svém oboru jedničkou a být charakterizován slovy chvály, loajality, perspektivy a kvality, klade důraz na důležitost dodržování veškerých nastolených pravidel stanovených ve společnosti, které jsou dány interními předpisy a hlavně příručkou jakosti. Firma preferuje neustálý rozvoj a zdokonalování podniku. Své zaměstnance neustále proškoluje v rámci všech bezpečnostních a výrobních norem a také se snaží zdokonalovat a rozvíjet jejich kvalifikaci. Tím chce zamezit individuálnímu pochybení, které by chod společnosti mohlo ohrozit. Co se týče vrcholového vedení, vše probíhá s respektem pro zachování soudržnosti. Vlastníci, ředitelé a manažeři vše konzultují společně a vzájemně spolupracují. Ve firmě všeobecně panuje takřka rodinná a přátelská atmosféra.

### **Suverenita**

Společnost lze charakterizovat jako velmi suverénní firmu. Za její 25letou působnost na trhu si vybudovala velmi dominantní postavení v České republice. O tom vypovídá také její výhradní zastupování velké italské firmy FASSI GRU S.p.A na českém trhu. Je tedy výhradním zástupcem jedné ze tří nejfrekventovanějších značek jeřábové techniky. I přesto, že firma má pouze jednu pobočku, je považována za jednu z nejúspěšnějších firem ve svém oboru. Navíc se v posledních letech neustále rozrůstá a uvažuje také o rozšíření do dalších míst ČR. Podnik je tedy velmi suverénní, její suverenitu snad omezuje pouze legislativa ČR a EU.

### **Mobilita**

U společnosti je možné rozlišovat vnější a vnitřní mobilitu. Vnější mobilita charakterizuje, jak společnost dokáže reagovat na změny vyskytujících se ve svém podnikatelském prostředí. Nejčastěji se jedná o změny v legislativě. Zákony se neustále mění, přibývají i ruší. Nejčastěji na firmu však mají vliv jakékoli zákony, vyhlášky a nařízení

týkající se oblasti ekologie a ochrany životního prostředí. V této oblasti je společnost velmi mobilní, jelikož tyto povinnosti outsourcuje externí firmě. Konkrétně firmě AVE komunální služby a.s., která se komplexně stará o nakládání s nebezpečnými odpady. Aktuálně nastala změna v legislativě, týkající se změny registru vozidel. Jedná se o novelu zákona č. 56/2001, která vstoupila v platnost k 1. lednu 2015. Firmu ovlivnila hlavně část zákona, týkající se registrace nástaveb na vozidla (konkrétně hlava II. §29, 30, 31), která firmě přinesla nepříznivé komplikace v podobě zvýšených nákladů. Firma musela díky složitější a výrazně časově náročnější registraci přijmout nového zaměstnance, jehož náplní práce bude tato problematika. O společnosti se dá říci, že je mobilní v případě, kdy na takové změny dokáže reagovat rychle a s co nejnižšími náklady.

Vnitřní mobilita společnosti spočívá v rychlé a efektivní reakci na požadavky zákazníků. Díky tomu, že firma provozuje zakázkovou výrobu, je v této oblasti velmi mobilní. V rámci firemních možností je schopna plnit jakékoli požadavky a přání zákazníků. Také se velmi snaží modernizovat celou výrobu a držet krok s trendy v oblasti své působnosti.

#### **4.7 SWOT analýza**

Poslední metodou pro komplexní zhodnocení konkurenceschopnosti firmy XYZ spol. s r.o. je SWOT analýza, která je sestavena na základě řízeného rozhovoru s obchodní ředitelkou firmy a také na základě zjištěných informací z předchozích provedených analýz. SWOT analýza v podstatě složí jako syntéza všech doposud zjištěných skutečností. Shrnuje nejpodstatnější faktory vnitřního a vnějšího podnikatelského okolí, definuje silné a slabé stránky podniku a příležitosti i hrozby plynoucí z jeho vnějšího prostředí. Jednotlivé složky analýzy poté budou subjektivně ohodnoceny počtem bodů a prostřednictvím matice faktorů bude zjištěno, kterou SWOT strategií by se podnik měl řídit.

##### **Silné stránky**

- 25letá historie firmy,
- dobré jméno a pověst na trhu,
- kvalita a široký sortiment,
- kompletnost služeb,
- výjezdní servis,
- přehledné webové stránky,
- moderní areál a vybavenost pracoviště,

- know-how výroby, výroba na zakázku,
- výhradní zástupce jeřábů značky FASSI,
- umístění firmy - schůdná lokalita
- kapitálová struktura.

K silným stránkám společnosti XYZ, spol. s r.o. patří především dlouhá historie firmy a bezesporu její dobré jméno a pověst na trhu. Podnik nabízí široký sortiment výrobků a služeb, které jsou na velmi kvalitní úrovni. Ty jsou uvedeny na přehledných webových stránkách společnosti. Důkazem a zárukou kvality je získání certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009 od společnosti TÜV SÜD Czech s.r.o., který firma získala v roce 2009. Další výhodou společnosti je také její umístění ve výhodné lokalitě u dálnice, firma je tak snadno dostupná. Hlavní konkurenční výhoda podniku spočívá v nabídce kompletních služeb (tzn. od návrhu až po servis) a také skutečnost, že společnost je výhradním dodavatelem jeřábů FASSI na českém trhu. Jedná se o jednu z nejfrekventovanějších značek v ČR. Velké plus pro firmu i její zákazníky je poskytování výjezdního servisu. Firma je vybavena třemi servisními vozidly, která umožňují provedení servisu přímo u zákazníka. Významnou předností společnosti je vlastní know-how, jelikož si sama vytváří dle požadavků zákazníka vlastní návrhy na řešení nástaveb a konstrukcí. Firma se tak zabývá výrobou na zakázku a je tak schopna co nejvíce plnit přesné požadavky a přání svých zákazníků. K úspěchu společnosti přispívá také její relativně nový moderní areál s profesionálně vybavenou dílnou, montážní halou a skladovacími prostory, k dispozici je zde i prodejna pro nákup náhradních dílů. Mezi silné stránky podniku patří i vyvážená kapitálová struktura. Jeho celková zadluženost se v posledních dvou letech pohybuje okolo 50 %. Firma má tedy jistou rezervu v oblasti celkové zadluženosti a v případě potřeby či finančních problémů by si mohla dovolit nějaký přijatelný úvěr.

### **Slabé stránky**

- aktuálně nedostatek kvalifikované pracovní síly,
- aktuálně přeplněná kapacita výroby - nedostačující výrobní prostory,
- v současné době neschopnost dodržovat dodací lhůty zakázek,
- pouze jedna pobočka v ČR,
- rentabilita podniku,
- omezená možnost kariérního růstu pracovníků.

Jelikož v současné době došlo k výraznému a náhlému nárůstu poptávky po výrobcích firmy, k výrazným slabým stránkám tak momentálně patří především nedostatek kvalifikovaných pracovníků, zejména svářečů. Pro firmu je obtížné najít dostatečně kvalifikované a také spolehlivé pracovníky v tomto oboru. S tím souvisí i rychlost plnění zakázek a z toho vyplývající nedodržení dodací lhůty a porušení obchodních smluv. Vysoký a náhlý nárůst zakázek má za následek nedostačující výrobní prostory. Tyto nedostatky mohou mít za následek poškození dobrého jména společnosti. Mezi slabé stránky podniku je možné také zařadit skutečnost, že firma má pouze jednu pobočku v České republice. Někteří zákazníci si zvolí jinou firmu v tomto oboru, pouze z toho důvodu, že je k němu blíže. O této možnosti firma, již přemýšlí a má v plánu ji do budoucna změnit a vybudovat další středisko. Slabou stránkou, která vyplynula z finanční analýzy, je rentabilita podniku. Je na nízké úrovni a v této oblasti dosahuje podprůměrných hodnot ve srovnání s oborovým průměrem. Podnik by se měl pokusit rentabilitu zvýšit. Mezi slabé stránky podniku je také možné zařadit omezenou možnost kariérního růstu pracovníků.

### **Příležitosti**

- vyhlášení veřejné zakázky,
- zlepšení situace stavebního průmyslu,
- rozšíření sortimentu výhradního dodavatele značky FASSI (firma FASSI GRU S.p.A),
- zastupování další značky (která na českém trhu ještě není),
- rozšíření stávajících prostor firmy,
- další pobočka firmy.

K příležitostem, které by tato společnost jistě využila, patří například vyhlášení nějaké veřejné zakázky, do které by se firma mohla přihlásit. Společnost XYZ spol. s r.o. se veřejných zakázek zúčastňuje, naposled se týkala například zařízení vhodných pro separaci odpadu. Dále by firma uvítala zlepšení situace stavebního průmyslu, které by firmě přineslo více zakázek a tím i zvýšení tržeb. Také nový typ jeřábů a zařízení od svého významného dodavatele FASSI GRU S.p.A., by firmě přispělo ke zvýšení úspěchu. Významnou příležitostí by mohlo být zastupování zcela nové značky, která na českém trhu doposud není. Vzhledem k současné situaci podniku a jeho slabinám, by se dalo přemýšlet o rozšíření stávajících prostor či založení nové další pobočky, které by mohlo některé současné problémy odbourat. Firma již o těchto možnostech uvažuje, k rozšíření prostorů firmy má již prostory přímo na území

jejího areálu. Také již přemýšlí o založení další pobočky a zároveň doufá, že do 10 let se firma rozroste o pobočku v Čechách.

### **Ohrožení**

- konkurence s novou značkou jeřábů na českém trhu,
- cenová konkurence,
- legislativní omezení v daném oboru,
- nepříznivý kurz EURa,
- zvýšení cen hlavního dodavatele,
- druhotná platební neschopnost.

Pro každou firmu je asi největší hrozbou její konkurence. Podle zjištěných informací z předchozí analýzy se dá říci, že firmu XYZ spol. s r.o. vyloženě žádná z konkurenčních firem nijak zásadně neohrožuje. Konkurence v tomto oboru sice je a najdou se mezi ní i velmi silné firmy, ale firma má na trhu své významné postavení a efektivně hospodaří. Společnost by mohla ohrozit konkurence asi pouze v tom případě, že by přišla na český trh s úplně novou značkou jeřábů, která by se odlišovala. Další problém s konkurencí by mohl nastat v případě stanovování cen. Firma se snaží držet ceny na podobné úrovni, jako mají její konkurenti. Kdyby byly schopny konkurenční firmy prodávat výrobky za výrazně nižší ceny než ostatní, tak by mohlo dojít k odlivu konkurence a znehodnocení těchto výrobků a služeb. Jelikož se, ale takové produkty tvoří přímo na míru zákazníkovi, je výrazně nízká cena spíše nepravděpodobná. Další hrozbou by pro tento podnik mohla být legislativní omezení, týkající se jeho oblasti působnosti. Také jednou z významných hrozeb, která může ovlivnit hospodářský výsledek firmy, je nepříznivý kurz EURa, protože hlavní dodavatel je italská firma. Problémem by pro firmu mohlo být i zvýšení dodavatelských cen, obzvláště tak u jejich hlavního italského dodavatele. Hrozbou, snad pro každou společnost, je také druhotná platební neschopnost, které by bylo dobré se vyhnout. Tato hrozba se může objevit ze strany odběratelů, kteří pozdě platí své pohledávky.

#### **4.7.1 Vyhodnocení SWOT analýzy**

Jedním ze způsobů, jak vyhodnotit SWOT analýzu je metoda hodnocení pomocí vah, která bude využita pro SWOT analýzu firmy XYZ, spol. s r.o. K jednotlivým faktorům vnitřního a vnějšího prostředí firmy budou přiřazeny váhy z intervalu (-10,10) podle odborného odhadu a na základě strukturovaného rozhovoru s předem připravenými otázkami

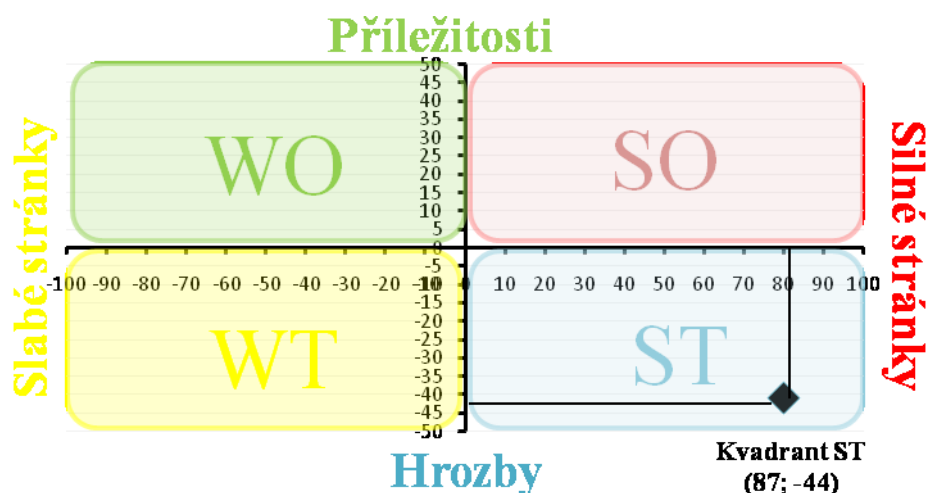
s ředitelkou firmy. Kladné znaménko představuje silné stránky a příležitosti a záporné představuje slabé stránky a hrozby. Přiřazené váhy faktorů v jednotlivých kvadrantech budou sečteny. Poté budou nejvyšší součty vyneseny na souřadnicové osy, prostřednictvím čehož zjistíme bod, definující strategii podniku.

Tab. 4.17 Bodové ohodnocení jednotlivých faktorů SWOT analýzy firmy XYZ, spol. s r.o.

Silné stránky	body	Příležitosti	body
25letá historie firmy	10	vyhlášení veřejné zakázky	7
dobré jméno a pověst firmy	9	lepší situace stavebního průmyslu	7
komplexnost služeb	9	rozšíření sortimentu výhradního dodavatele značky FASSI	9
kvalita a široký sortiment	8	zastupování další značky	10
výjezdní servis	8	rozšíření stávajících prostor firmy	8
přehledné webové stránky	5	další pobočka firmy	10
moderní a vybavený areál	7		
know-how výroby a výroba na zakázku	9		
výhradní zástupce značky FASSI	10		
umístění firmy - schůdná lokalita	5		
kapitálová struktura	7		
<b>Součet</b>	<b>87</b>	<b>Součet</b>	<b>51</b>
Slabé stránky	body	Hrozby	body
aktuálně nedostatek kvalifikované pracovní síly	-10	konkurence s novou značkou jeřábů	-9
aktuálně přeplněná kapacita výroby	-6	cenová konkurence	-6
aktuálně neschopnost dodržovat dodací lhůty zakázek	-8	legislativní omezení v daném oboru	-7
pouze jedna pobočka v ČR,	-8	nepříznivý kurz EURa	-7
rentabilita podniku	-7	zvýšení cen hlavního dodavatele	-9
omezený kariérní růstu pracovníků	-3	druhotná platební neschopnost	-6
<b>Součet</b>	<b>-42</b>	<b>Součet</b>	<b>-44</b>

Zdroj: vlastní zpracování na základě informací ze SWOT analýzy firmy XYZ, spol. s r.o.

Graf. 4.2 Stanovení strategického kvadrantu



Zdroj: vlastní zpracování na základě údajů z tabulky č.

Z grafu 4.3 je patrné, že výsledným kvadrantem pro firmu XYZ, spol. s r.o. je strategie "ST". Tato strategie, je založena na eliminaci hrozeb pomocí silných stránek podniku. Často se také nazývá jako strategie mírně ofenzivní. Jejím znakem jsou dílčí změny ve výrobním programu, které by měly být doprovázeny snížením nákladů, menší spotřebou surovin a necenovou konkurencí. Podnik s touto strategií by se měl specializovat pouze na určitý segment ([www.scritub.com](http://www.scritub.com)).

Pro podnik by bylo vhodné, kdyby se vygenerovanou strategií řídil. Podle zjištěných skutečností se o podniku XYZ, spol. s r.o. dá říci, že se specializuje na určitý segment a že se snaží o necenovou konkurenci. Ceny se stanovuje, tak aby byly rovnovážné s těmi konkurenčními. Princip podniku, jak získávat a udržovat zákazníky, není postaven na snižování cen, ale spíše na odlišení produktů a služeb. Jelikož se firma zabývá zakázkovou výrobou, snaží se tak velmi odlišovat svými produkty a vše tvořit podle specifických přání zákazníka. Firma se snaží také vyniknout poskytováním komplexních služeb, proto klade důraz na kvalitní výrobky, ale také servis. Konkrétně v oblasti servisu se snaží odlišit výjezdním servisem. Na základě zjištěných skutečností z finančních výkazů společnosti, by se ale měla zaměřit na snížení nákladů. Veškeré náklady podniku XYZ, spol. s r.o. jsou uvedeny v příloze 4. Společnosti se nejvíce zvýšily náklady na výkonovou spotřebu, osobní náklady a ostatní provozní náklady, obzvláště v posledních dvou letech, což je způsobeno velkým množstvím zakázek.



## 5 Návrhy a doporučení

Na základě veškerých zjištěných skutečností z aplikovaných analýz a z provedené syntézy pomocí SWOT analýzy jsou stanoveny následující návrhy a doporučení pro zlepšení situace analyzovaného podniku. Ze získaných výsledků bylo sice zjištěno, že podnik je v současné době relativně konkurenceschopná firma, která má své významné postavení na trhu, především díky své dlouhodobé historii a konkurenční výhodě v podobě výhradního zastupování žádoucí italské značky jeřábů FASSI. Avšak díky externím vlivům a také slabinám podniku se tato situace může v průběhu budoucnosti změnit. Je tedy potřeba neustálého zlepšování a udržení konkurenceschopnosti podniku, eliminování slabin a využívání příležitostí pro dlouhodobý efektivní rozvoj firmy.

Prostřednictvím SWOT analýzy byly identifikovány silné a slabé stránky podniku, také příležitosti a hrozby, které by firmu mohly ovlivnit z venku. Z analýzy vyplývá, že silné stránky převažují nad slabými a zajišťují podniku jeho významné postavení v odvětví jeřábové a manipulační techniky. Avšak existují ve firmě i slabiny, které by firma měla eliminovat nebo je zcela odstranit. Obzvláště v poslední době ve firmě vznikají nedostatky, spojené s náhlým zvýšením poptávky, které by mohly poškodit dobré jméno a pověst firmy.

Společnosti XYZ, spol. s r.o. budou doporučeny návrhy, které by firmě mohly pomoci. Budou stanoveny tak, aby silné stránky podniku byly více posíleny, maximálně využity a dlouhodobě udrženy, a aby slabé stránky byly co nejvíce eliminovány. Také aby podnik dokázal využívat objevujících se příležitostí na trhu a odolávat hrozbám, které by mohly mít velký vliv právě na celkovou konkurenceschopnost podniku.

Podnik má v současné době největší **problém s nedostatkem kvalifikované pracovní síly** v oblasti výroby, jedná se především o pracovní pozice svářečů, strojních zámečníků, děličů materiálů a dalších výrobních dělníků. S tímto problémem se podnik potýká delší dobu, situace však byla umocněna zvyšující se poptávkou v poslední době, kdy na tento nedostatek začaly navazovat další problémy spojené s přeplněním výrobních kapacit. Firma díky tomu není schopna plnit dodací lhůty zakázek, tím dochází k penalizaci za pozdní plnění a dokonce k odmítání některých objednávek. Tento problém by mohl vést, až k poškození dobrého jména a pověsti společnosti. Proto **je podniku doporučeno navázat spolupráci se středními školami či odbornými učilišti** v jeho okolí, které kvalifikaci zaměřují na dané pracovní obory. Konkrétně by se mohlo jednat o Sigmundovu střední školu sídlící v Lutíně, což je okrajová část Olomouce, o Střední školu technickou a obchodní sídlící přímo v Olomouci

nebo o Střední průmyslovou školu a Střední odborné učiliště ve městě Uničově, nedaleko Olomouce.

Spolupráce se školou by mohla být založena na možnosti poskytnutí praxe studentům škol v podniku XYZ a v případě zájmu i navázání pracovního poměru po ukončení studia. To by mohlo být podpořeno každoroční návštěvou školy vedoucím členem podniku, který by prezentoval svůj záměr spolupráce se studenty. Jednalo by se o tzv. besedu, která by představila podnik XYZ, jeho působení v současnosti i minulosti, výrobní program, danou problematiku oboru, nové technologie, výhody a nevýhody pro zaměstnance podniku a podobně. Podnik by si tento návrh mohl začlenit do podnikových cílů pro následující rok 2017. Mohl by znít například takto: Vedení podniku se pokusí navázat spoluprací alespoň s jednou z těchto škol: Sigmundova střední škola (Lutín), Střední škola technická a obchodní (Olomouc), Střední průmyslová škola a Střední odborné učiliště (Uničov). Pro vybranou školu uspořádat přednášku o možné spolupráci se studenty a o obecné činnosti podniku. A na základě spolupráce uspořádat program zaměřený na umožnění praxe pro alespoň 10 studentů v průběhu roku.

Jak již bylo zmíněno, na problém nedostatku kvalifikované pracovní síly podniku navazují další **problémy vyplývající ze současného přeplnění kapacit výroby**. Na základě této skutečnosti dochází k nedodržování dodacích lhůt zakázky, penalizaci za zpoždění zhotovení zakázky a dokonce i k odmítnutí některých poptávek a také k nedostatku výrobních prostor. **Podniku je proto doporučeno rozšířit stávající areál firmy**. Jak již bylo v práci zmíněno, vedení podniku o této možnosti již uvažuje a uvažovalo i v době, kdy pořizovalo nový modernější areál v roce 2009. Koupený pozemek, kde současný podnik stojí, je dostatečně veliký pro jeho další rozvoj. Podniku je tedy doporučeno co nejdříve naplánovat a začít s rozšířením areálu, jelikož se v současné době firmě velmi daří a investici v podobě rozšíření společnosti by si mohla dovolit. Podle zjištěných skutečností z finančních výkazů je na tom firma velmi dobře co se týká hodnot poměrových ukazatelů z oblasti zadluženosti. I když v posledních dvou letech výše cizích zdrojů v porovnání s předchozími roky výrazněji vzrostla, podnik má vyváženou kapitálovou strukturu. Celková zadluženost podniku se v posledních dvou letech pohybuje okolo 50 %. Firma má tedy jistou rezervu v oblasti celkové zadluženosti a mohla by si dovolit uvažovat nad nějakým přijatelným úvěrem, potřebným pro rozšíření areálu. Každopádně je potřeba vše pečlivě propočítat s ohledem na velikost potřebných investičních prostředků a úroků z úvěru.

Dalším návrh pro společnost spočívá v **otevření další pobočky v České republice**. Podnik XYZ, spol. s r.o. má po celou dobu svojí existence pouze jednu provozovnu, a to v okrajové části Olomouce, od roku 2009. Předtím, než se přestěhovala do vlastního modernějšího areálu, sídlila v centru města Olomouce. Otevřením další pobočky by firma mohla dosáhnout větších objemů z prodeje a získat nové zákazníky. Jelikož má firma pouze jednu pobočku umístěnou v Olomouckém kraji, spousta lidí ze vzdálenějších míst ČR (například z Čech) se může obracet na konkurenční firmy působící těmto zákazníkům blíže, protože je to pro ně pohodlnější. Firmě je tedy doporučeno rozšířit působnost společnosti do opačné části republiky, například někde v Čechách. Přiblížila by se tak novým klientů a možná by tak vyšla i vstříc některým stávajícím klientům. Tento návrh by firmě mohl také přinést nižší náklady v podobě přepravy zakázky zákazníkům ze vzdálenějších částí republiky a nižší náklady vyplývající ze získání levnějších dodavatelů potřebných surovin a materiálu v Čechách.

Současné navýšení poptávky, firmě přineslo velké množství zakázek a tím i velké navýšení tržeb, ale také firmě způsobilo výše zmíněné problémy (tj. nedostatek kvalifikovaných pracovníků, přetížení výrobních kapacit, atd.). Toto navýšení bylo způsobeno především veřejnými zakázkami zaměřenými na separaci odpadu. Firmy měly až 90 % dotací, kterých se snažily naplno využít, a to firmě XYZ umožnilo využít tuto skutečnost ve svůj prospěch. Také na zvýšenou poptávku má vliv současná dobrá situace stavebního průmyslu, které firmě přinesla větší zakázky.

I tak, ale pro firmu jsou jisté veřejné zakázky velikou příležitostí. Jednak pro zlepšení finanční situace, tak i pro zviditelnění se. **Doporučením pro firmu tedy je zaměřit se na příležitost získání veřejných zakázek.** Navíc od roku 2014 byla vytvořena koncepce pro podporu MSP 2014 - 2020, Ministerstva průmyslu a obchodu ze strukturálního fondu Evropské unie. Podstatou koncepce je, aby vláda ČR podpořila sektor malého a středního podnikání, tak aby podnikatelé pro svoji činnost měli vhodné prostředí, ve kterém se budou moci rozvíjet a přispívat k ekonomickému růstu a posilovat sociální soudržnost. Koncepce se snaží také o podporu MSP ve veřejných zakázkách, prostřednictvím poskytnutí záruky za jistoty, které jsou požadovány při vyhlášení veřejných zakázek a které jsou často limitujícím faktorem pro účast MSP v těchto zakázkách. Firma by tohoto programu měla využít. Vedení podniku by se také mohlo přihlásit na nějaké školení, zaměřené na působnost ve veřejných zakázkách. Získalo by tak lepší orientaci v důležitých zákonech a potřebné dokumentace v této oblasti ([www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)).

Co se týká finanční situace podniku, problémem společnosti jsou dosažené hodnoty ukazatelů rentability a to jak rentability aktiv, vlastního kapitálu, tak i tržeb. I když se firmě v poslední době velmi daří, tak ziskovost podniku patří mezi její slabé stránky. I na základě spider analýzy rentabilita podniku dosahovala podprůměrných hodnot v porovnání s oborovým průměrem. A ze zjištěných skutečností na základě komparace s konkurenční firmou FORMAL dosahovala také horších výsledků. Celkově tedy oblast rentability podniku XYZ, spol. s r.o. dosahuje nižších hodnot, avšak na nich se podílí mimo jiné i kapitálová struktura podniku. Podnik má relativně vyrovnané vlastní a cizí zdroje, o tom svědčí ukazatel celkové zadluženosti, který se v současné době pohybuje okolo 50 %. Zadluženost konkurenčního podniku i oborového průměru se pohybuje na vyšších hodnotách.

I když hodnoty rentability rok od roku rostou a nejvyšší hodnoty jsou zaznamenány v minulém roce, i tak by se podnik měl zaměřit na jejich zvýšení. V letech 2011 - 2013 podnik dosahoval dokonce záporných hodnot, které byly způsobeny záporným výsledkem hospodaření, což zapříčinila hospodářská krize, která podniku velmi uškodila. Podnik se naštěstí z krize již vzpamatoval a od roku 2014 dosahuje zase kladných hodnot zisku a rentabilita postupně roste. **Společnost by se měla zaměřit na celkové zvýšení rentability**, ale nejvíce na ukazatel rentability tržeb, který oproti ostatním roste nejpomaleji. Tržby je možné navýšit upravením cen či snížením nákladů podniku.

Výsledky rentability jsou také důležité z hlediska možnosti čerpání různých dotací ze státního rozpočtu nebo Evropské unie. Cílem společnosti by tedy mělo být vykazování kladného hospodářského výsledku a jeho trvalý růst.

Podnik by se také měl **zaměřit na snížení nákladů**. Na základě účetních výkazů bylo zjištěno, že společnosti se nejvíce zvýšily náklady na výkonovou spotřebu, osobní náklady a ostatní provozní náklady, obzvláště v posledních dvou letech, což je určitě také způsobeno velkým nárůstem zakázek. Podnik by se však měl pokusit tyto položky snižovat. Vedlo by to ke zvýšení tržeb podniku a tím k navýšení rentability tržeb, což vyplývá z předchozího doporučení. Snížení nákladů však také vyplývá z vygenerované strategie SWOT analýzy. Výslednou strategií dle aplikované SWOT analýzy je mírně ofenzivní strategie neboli strategie "ST", která se zaměřuje na eliminaci hrozeb pomocí silných stránek podniku. Jejími znaky jsou specializace na určitý segment a provádění dílčích změn ve výrobním programu doprovázené snížením nákladů, menší spotřebou surovin a necenovou konkurencí. Podniku je doporučeno se touto strategií řídit. Podle zjištěných skutečností se dá říci, že se podnik specializuje na určitý segment a že se snaží řídit necenovou konkurencí, jelikož se podnik

zabývá zakázkovou výrobou a poskytuje zákazníkům produkty podle jejich specifických přání, které se snaží doprovázet kvalitními komplexními službami. Smyslem podniku, jak získat a udržet zákazníky, není snižování cen ale nabízení specifických produktů a kvalitních komplexních služeb.

Na základě zjištěných skutečností z finanční analýzy je dále podniku **doporučeno zaměřit se na optimalizaci doby obratu závazků**. Ta v posledních dvou letech dosahovala takřka alarmujících hodnot, a to 165,0942 dní v roce 2014, minulý rok došlo k mírnému snížení a hodnota ukazatele dosahovala 149,8277 dní. I když v analyzovaném období byla doba obratu závazků vždy vyšší než doba obratu pohledávek to by mělo být bráno jako pozitivní, jelikož bylo dodrženo pravidlo solventnosti, i tak je hodnota ukazatele příliš vysoká. V letech 2011 - 2013 byly hodnoty na přijatelné úrovni, i když rok od roku postupně narůstaly, avšak během těchto tří let dosahoval ukazatel maximální hodnoty roku 2013 a to 79,8829 dní. Nárůst byl způsoben nejspíše celkovým nárůstem pracovního nasazení a přeplněním výrobních kapacit, kvůli náhlému navýšení počtu zakázek. Firma má s italským dodavatelem nastavenou dobu splatnosti 90 dní, ale po dohodě ji většinou není problém prodloužit. S ostatními dodavateli se dá také o době splatnosti vyjednávat a v případě potřeby prodloužit, ale to pouze v rámci několika dní. I když se firma snaží vše splácet podle dohodnutých podmínek, poslední dva roky se průměrné doby splatnosti výrazně prodloužily. Z účetních výkazů je patrné, že problém nevznikl tím, že by podnik neměl dostatek finančních prostředků na splácení svých závazků.

Podniku je tedy doporučeno, aby se více zaměřil na splácení svých závazků a hlídal si doby splatnosti. Ať už úmyslnou či neúmyslnou nedbalostí by se mohl dostat do problémů v podobě zbytečných konfliktů s dodavateli, či různých sankcí a finančních postihů. Také by situace mohla dojít až k soudnímu řízení, které by se odrazilo jak ve finanční stránce podniku, tak i v poškození jeho dobrého jména a pověsti.

Hrozbou nejen pro firmu XYZ, spol. s r.o., ale snad pro každou společnost, je **druhotná platební neschopnost**, které by bylo dobré se vyhnout. Tato hrozba se může objevit ze strany odběratelů, kteří pozdě platí své pohledávky a podnik tak nebude schopen splácet své závazky. I když analyzovaný podnik má podle výsledků z finanční analýzy dobu obratu pohledávek na relativně přijatelné úrovni, je třeba efektivně řídit pohledávky, tak aby eliminovala riziko potenciální hrozby. Pozdnímu placení faktur se v dnešní době těžko vyhýbá. Podnik by měl provádět preventivní opatření. Měl by si vybírat solventní odběratele

pro obchodování. Měl by prověřovat potenciální zákazníky, zda jsou schopni splácet své závazky a zda v minulosti neměli problémy se splácením. Preventivním opatřením je také kvalitně zpracovaná smlouva nebo vybírání záloh za domluvené zakázky, případné ztráty se tak minimalizují. Podnik by si měl hlídat výši pohledávek a jejich doby splatnosti. Pokud bude některá platba od odběratele opožděná, měl by ihned odběratele kontaktovat a zaslat upomínky. V případě, že pohledávka nebyla i tak uhrazena, mělo by být zahájeno vymáhání právní cestou.

## 6 Závěr

Konkurenceschopnost je základ každého podniku, tvoří jádro úspěchu, ale také neúspěchu podnikatelské činnosti. Konkurenceschopnost v dnešní době je nutností, bez které firmy na trhu neobstojí. Jedná se o schopnost vynikat ve velkém množství podnikatelů, neustále se adaptovat v rychle se měnícím prostředí, přizpůsobovat se přáním a potřebám zákazníků, umět rozpoznat signály vnějšího prostředí a rychle reagovat. Neexistuje žádný návod na to, jak být konkurenceschopnou firmou, jde o soustavnou píli, ambice a potenciál podnikatele. Konkurenceschopnost tkví v nalezení silných konkurenčních výhod, ve stanovení a následném uplatnění vhodné podnikatelské strategie. V dnešní době se tlak konkurence ze všech stran neustále zvyšuje, a jestliže podnik není dostatečně konkurenceschopný, nemá možnost na trhu uspět či působit po delší dobu. Trhy jsou přesycené, nenajde se podnik, který by s konkurencí bojoval. Úspěch v konkurenčním boji zajišťuje právě konkurenceschopnost. Žádná ze společností, ať už se jedná o nadnárodní korporace či drobné podnikatele, si nemůže dovolit stagnovat. Musí se neustále rozvíjet, zdokonalovat a přizpůsobovat se častým změnám v okolním prostředí, jelikož globalizací se celý svět zrychluje, modernizuje a neustále rozvíjí. Bez adaptace firmy na trhu dlouho neobstojí.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat konkurenceschopnost průmyslového podniku na základě strategických a finančních metod. Součástí bylo i porovnání daného podniku s vybraným konkurentem a stanovení návrhů pro zvýšení konkurenceschopnosti a případné nalezení nových konkurenčních výhod v daném oboru.

Analyzovanou společností byl úspěšný průmyslový podnik, skrytý pod fiktivním názvem XYZ, spol. s r.o., sídlící v Olomouckém kraji. Zabývá se již 25 let prodejem, montáží a servisem manipulační a jeřábové techniky pro stavební firmy a dopravní společnosti. V současné době je považována za jednu z nejvýznamnějších firem daného oboru v České republice.

Výsledky provedených analýz ukázaly, že společnost je v současné době relativně konkurenceschopná firma, díky svému významnému postavení na trhu a dlouhodobé historii, ale také díky své konkurenční výhodě v podobě výhradního zastupování žádané italské značky jeřábů FASSI na českém trhu. I když v podniku převažují silné stránky, projevují se zde i slabiny, které by firma měla co nejrychleji odstranit a eliminovat jejich dopad, dříve než podniku uškodí. Hlavním problémem je v poslední době přehlcení kapacit výroby, nedostatek kvalifikovaných pracovníků a s tím plynoucí další problémy v podobě neschopnosti plnit dodací lhůty zakázek, penalizace za zpoždění a také odmítání některých zakázek. K tomu došlo náhlým navýšením poptávky, na které firma nebyla připravena. Problémy se vyskytují

také ve finanční stránce podniku, to se týká rentability a ukazatele doby obratu závazků. Firmě proto byly doporučeny návrhy pro zlepšení jejich situace a odstranění slabých stránek, se kterými bylo vedení již seznámeno. Problémy by totiž mohly vést až k poškození dobrého jména a pověsti společnosti. Firma je v současné době úspěšnou, ale je potřeba neustálého zlepšování konkurenceschopnosti a udržení si konkurenční pozice na trhu. A to půjde pouze za předpokladů, že se firma bude neustále zdokonalovat, využívat příležitostí na trhu, eliminovat slabé stránky a odolávat hrozbám. Situace podniku by se mohla jinak rychle změnit.



## Seznam použité literatury

### Odborné knihy:

BLAŽKOVÁ, Martina. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

ČICHOVSKÝ, Ludvík a kol. *Inovace - generátor výkonnosti firmy*. Praha: VŠEM, 2013. 329 s. ISBN 978-80-87829-07-3.

ČIŽINSKÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

Kašík, Josef. *Podniková diagnostika*. Ostrava: Tandem, 1998. 343 s. ISBN 80-902167-4-9.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana a kol. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishing, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOTLER, Philip a kol. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1929-7.

KOZEL, Roman a kol. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

Lawrence G. Fine. *The SWOT Analysis: Using Your Strength to Overcome Weaknesses, Using Opportunities to Overcome Threats*. CreateSpace Independent Publishing, 2009. 74 s. ISBN-13: 978-1449546755.

MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C.H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku*. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. *Finanční analýza: distanční studijní opora*. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, 2013. 200 s. ISBN 978-80-87314-31-9.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: Techniques for analysing industries and competitors*. New York: The Free Press, 1980. 396 s. ISBN 0-684-84148-7.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

SRPOVÁ, Jitka a Ivana SVOBODOVÁ. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomie*. 5. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.

### **Internetové zdroje:**

BUSINESS CENTER. BUSINESS.CENTER. Nový občanský zákoník [Online]. BUSINESS.CENTER [15.3.2016]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcansky-zakonik/>

ČESKÁ SPOŘITELNA. ERSTEGROUP: ČNB aktuální kurzovní lístek měn [Online]. ERSTEGROUP [15.3.2016]. Dostupné z: [https://cz.products.erstegroup.com/Retail/cs/FinanAeu8DnuC3uAD\\_trhy/MAeu9Bny/Sites/Aeu8CS\\_AktuuC3uA1lnuC3uAD\\_kurzovnuC3uAD\\_luC3uADstky/Aeu8CNB\\_kurzy/index.phtml](https://cz.products.erstegroup.com/Retail/cs/FinanAeu8DnuC3uAD_trhy/MAeu9Bny/Sites/Aeu8CS_AktuuC3uA1lnuC3uAD_kurzovnuC3uAD_luC3uADstky/Aeu8CNB_kurzy/index.phtml)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. CZSO: Hrubý domácí produkt [Online]. CZSO [11.3.2016]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hruby\\_domaci\\_produk-\\_hdp-](https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produk-_hdp-)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. CZSO: Míra inflace v ČR v únoru 2016 [Online]. CZSO [13.3.2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xe/mira-inflace-v-cr-v-unoru-2016>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. CZSO: Míra zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity na leden 2016 [Online]. CZSO [13.3.2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2016>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. CZSO: Nejnovější údaje pro Olomoucký kraj [Online]. CZSO [13.3.2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xm/1-xm>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. CZSO: Obecná míra nezaměstnanosti v ČR a krajích [Online]. CZSO [14.3.2016]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obecna\\_mira\\_nezamestnanosti\\_v\\_cr\\_a\\_krajich](https://www.czso.cz/csu/czso/obecna_mira_nezamestnanosti_v_cr_a_krajich)

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. CZSO: Úroveň vzdělání obyvatelstva podle sčítání lidu 2011 [Online]. CZSO [14.3.2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/uroven-vzdelani-obyvatelstva-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-xxlg5xjb8q>

FINANCE - MAKRODATA. FINANCE: Statistiky - vývoj HDP [Online]. FINANCE [13.3.2016]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>

FIRMA FORMAL TRADING. FORMAL: Informace o firmě Fornal Trading, s.r.o [Online]. FORMAL [18.3.2016]. Dostupné z: <http://www.fornal.cz/>

FIRMA HCS CENTRUM. HCSCENTRUM: Informace o firmě HCS Centrum s.r.o. [Online]. HCSCENTRUM [18.3.2016]. Dostupné z: <http://www.hcscentrum.cz/>

FIRMA CHARVÁT CTS. FORMAL: Informace o firmě CHARVÁT CTS a.s [Online]. FORMAL [18.3.2016]. Dostupné z: <http://www.charvat-cts.cz/>

FIRMA Kuhn - MT. KUHN-MT: Informace o firmě Kuhn - MT, s.r.o. [Online]. KUHN-MT [18.3.2016]. Dostupné z: <http://www.kuhn-mt.cz/cz-cz/mainmenu/firemni-skupina-kuhn.html>

JAK PODNIKAT V ROKU 2015, 2016. JAKPODNIKAT: Sazby DPH [Online]. JAKPODNIKAT [11.3.2016]. Dostupné z: <http://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php>

JUSTICE - OFICIÁLNÍ SERVER ČESKÉHO SOUDNICTVÍ. JUSTICE: Výpisy firem [Online]. JUSTICE [18.3.2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=600217>

KONKURENČNÍ STRATEGIE. SCRITUB: Konkurenční strategie podniku vyplývající ze SWOT analýzy [Online]. SCRITUB [29.3.2016]. Dostupné ze: <http://www.scritub.com/limba/ceha-slovaca/Konkurrenn-strategie2026212323.php>).

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. MFCR: Makroekonomická predikce 2016 [Online]. MFCR [13.3.2016]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. MFCR: Makroekonomická predikce 2016 [Online]. MFCR [11.3.2016]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-leden-2016-23826>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. MPO: Analytické materiály a statistiky odvětví[Online]. MPO [26.3.2016]. Dostupné z:<http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/#category238>

NORMA ISO. ISO: Vše o normách ISO [Online]. ISO [11.3.2016]. Dostupné z:<http://iso.cz/>

OFICIÁLNÍ PORTÁL PRO PODNIKÁNÍ A EXPORT. BUSINESSINFO: Koncepce pro podporu MSP 2014-2020 [Online]. BUSINESSINFO [8.4.2016]. Dostupné z:<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/koncepce-politiky-msp-2014-2020-27913.html>

SDRUŽENÍ PODNIKATELŮ. UNIHOST: Hospodářská krize v ČR [Online]. UNIHOST [11.3.2016]. Dostupné z: <http://www.unihostostrava.cz/www/cz/aktuality/hospodarska-krize-v-cr/>

ÚČETNÍ KAVÁRNA - ČERSTVÉ INFORMACE. UCETNIKAVARNA: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob [Online]. UCETNIKAVARNA [11.3.2016]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnickych-osob/>

ZÁKONY CENTRUM. ZAKONY.CENTRUM: Zákon o ochraně spotřebitele [Online]. ZAKONY.CENTRUM [11.3.2016]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/zakon-o-ochrane-spotrebitele>

## Seznam zkratk

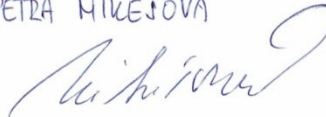
CZK	-	Česká koruna
ČNB	-	Česká národní banka
ČPK	-	Čistý pracovní kapitál
ČR	-	Česká republika
DPH	-	Daň z přidané hodnoty
EAT	-	Earnings after Taxes (zisk po zdanění)
EBIT	-	Earnings before Interest and Taxes (zisk před úroky a daněmi)
EU	-	Evropská unie
EUR	-	Euro
HDP	-	Hrubý domácí produkt
MSP	-	Malé a střední podniky
ROA	-	Return on Assets (rentabilita aktiv)
ROE	-	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROS	-	Return on Sales (rentabilita tržeb)
USD	-	Americký dolar

### Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 22.4.2016

PETRA MIKEŠOVÁ  


jméno a příjmení studenta